ANNIE DUKE

LASCIA PERDERE

L'importanza di capire quando è meglio abbandonare le proprie posizioni

Egea

LASCIA PERDERE

Manager con milioni di investimenti in fumo lottano per abbandonare una nuova applicazione o un prodotto che non funziona. Governi impantanati in un conflitto senza speranza credono che la prossima tattica sarà finalmente quella che permetterà di vincere la guerra. E poi noi, che nella nostra vita persistiamo in relazioni o carriere che non ci servono più. Perché? Secondo Annie Duke, di fronte a decisioni difficili siamo dei terribili rinunciatari.
Lascia perdere ci insegna come diventare bravi a mollare il colpo. Prendendo spunto dalle storie di atleti eccezionali, di imprenditori leader e di grandi personaggi dello spettacolo, ci spiega perché desistere è parte integrante del successo e le strategie per determinare quando perseverare e quando rinunciare, risparmiando tempo, energia e denaro. Leggendolo imparerete:

- come il paradosso della rinuncia influenza il processo decisionale: se si smette in tempo, si ha la sensazione di aver smesso troppo presto;
- quali sono le forze che ci impediscono di lasciar perdere, come l'intensificazione dell'impegno, il desiderio di certezze e il pregiudizio dello status quo;
- come ragionare in termini di valore atteso per prendere decisioni migliori e altre best practice, quali aumentare la flessibilità nella definizione degli obiettivi, stabilire contratti di pre-impegno, fissare in anticipo dei criteri di abbandono, immaginare la possibilità di un fallimento, condurre valutazioni retrospettive.

Che si tratti di una decisione di lavoro o di una scelta personale, padroneggiare l'abilità di lasciar perdere vi aiuterà a decidere la mossa migliore.

ANNIE DUKE è autrice, relatrice in eventi per il mondo delle imprese e consulente nell'ambito del decision making. Come ex giocatrice professionista (si è ritirata dal gioco nel 2012) ha vinto più di quattro milioni di dollari nei tornei di poker. Borsa di studio della National Science Foundation, si è specializzata in psicologia cognitiva all'Università della Pennsylvania. È cofondatrice di The Alliance for Decision Education, un'organizzazione non profit la cui missione è migliorare la vita degli studenti attraverso il potenziamento delle capacità decisionali. È membro del Consiglio nazionale di After-School All-Stars e del Consiglio di amministrazione del Franklin Institute. Nel 2020 è entrata a far parte del consiglio di amministrazione della Renew Democracy Initiative.

Business e oltre

ANNIE DUKE

LASCIA PERDERE

L’importanza di capire quando è meglio abbandonare le proprie posizioni

Traduzione di GIUSEPPE MAUGERI

Egea

Titolo originale: *Quit. The Power of Knowing When To Walk Away*
Copyright © 2022 by Annie Duke

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
First edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, through Berla & Griffini Rights Agency.

Copertina: Mauro Zignani, Studio Wise, Milano
Impaginazione: Laura Panigara, Cesano Boscone (MI)

Per l'edizione italiana:
© 2023 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 – 20136 Milano
Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753
egea.edizioni@unibocconi.it – www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni. Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito www.egeaeditore.it.

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: agosto 2023

ISBN volume 978-88-238-3937-3
ISBN ebook 978-88-238-8666-7

Ai miei figli, il mio ∞

Indice

Prologo. La bilancia truccata

Prima parte. In difesa della rinuncia

1 Il contrario di una grande virtù è sempre una grande virtù
2 Chi desiste per tempo, di solito ha l'impressione di averlo fatto troppo presto
3 Should I Stay or Should I Go?

Primo intermezzo. Lasciar perdere sotto lo sguardo del mondo

Seconda parte. In perdita

4 Impegno crescente
5 Costo irrecuperabile e paura dello spreco
6 Scimmie e piedistalli

Secondo intermezzo. Oro o niente

Terza parte. Identità e altri impedimenti

7 Ciò che avete comprato e pensato vi appartiene: effetto dotazione e pregiudizio dello status quo
8 La cosa più difficile da abbandonare è chi siete: identità e dissonanza

9 Trovatevi qualcuno che vi voglia bene ma che non abbia paura di ferire i vostri sentimenti

Terzo intermezzo. Le formiche marciano in fila indiana… perlopiù

Quarta parte. Costo opportunità

10 Lezioni dalla rinuncia forzata
11 La miopia degli obiettivi

Ringraziamenti

Note

Bibliografia

Prologo
La bilancia truccata

Nell’ottobre del 1974 il pugile Muhammad Ali si rese protagonista di una delle più grandi imprese nella storia dello sport mandando al tappeto George Foreman nell’oramai leggendaria «Rumble in the Jungle». Con quella vittoria Ali riconquistò quel titolo mondiale dei pesi massimi che aveva fatto suo per la prima volta un decennio prima, nel 1964, detronizzando Sonny Liston. Ma la strada che lo aveva portato a quel trionfo epocale era stata irta di ostacoli e avversità incredibili. Nel 1967 era stato privato del titolo dei pesi massimi dopo essersi rifiutato di partire per il Vietnam, scelta che lo aveva privato dell’opportunità di salire sul ring per tre anni e mezzo durante quella che avrebbe dovuto essere l’apice della sua carriera. Dopo quel periodo di inattività forzata, aveva dovuto faticare altri quattro anni per tornare in lizza e poter contendere il titolo a George Foreman. In quel momento Ali aveva quasi trentatré anni e aveva combattuto quarantasei incontri da professionista. Foreman era decisamente favorito: più giovane, meglio impostato fisicamente, più forte, imbattuto e considerato indistruttibile. Ali aveva sostenuto un paio di match andati per le lunghe sia contro Joe Frazier sia contro Ken Norton. Né Frazier né Norton erano durati due round contro Foreman. Così, sconfiggendo Foreman, Ali consolidò la fama di Più Grande di Sempre.

Muhammad Ali è diventato un simbolo di determinazione. Contro ogni previsione, e a dispetto di tutti i detrattori, si era rifiutato di arrendersi e alla fine aveva trionfato. Esiste testimonianza più grande del potere della tenacia e della perseveranza quando si tratta di perseguire i propri sogni?

Ma la storia non finisce qui. Quella stessa determinazione indusse Ali a combattere per altri sette anni. Dal 1975 al dicembre del 1981 Ali perseverò nonostante inequivocabili e ripetuti segnali gli consigliassero di appendere i

guantoni al chiodo. Nel 1977, dopo che amici e giornalisti avevano evidenziato segni del suo decadimento fisico e mentale, Teddy Brenner, l'organizzatore degli incontri del Madison Square Garden (che aveva ospitato otto match di Ali) lo pregò di ritirarsi. Ali si mostrò titubante. A quel punto, Brenner si vide costretto ad annunciare che il Madison Square Garden non avrebbe più ospitato un suo incontro. «Non voglio che un giorno mi venga a dire: "Come ti chiami?". Il trucco nella boxe è uscire di scena al momento giusto, e il momento giusto per Ali è stato il quindicesimo round di ieri sera [contro Earnie Shavers].»

Una settimana dopo anche il medico sportivo di Ali, Ferdie Pacheco («The Fight Doctor») tentò di convincerlo a ritirarsi, dopo aver esaminato un rapporto di laboratorio post-combattimento sulle condizioni dei reni di Ali. Non ricevendo risposta da parte del suo assistito, però, fu lui a dimettersi.

Nel 1978 Ali perse il titolo contro Leon Spinks che come professionista era salito sul ring soltanto sette volte. Nel 1980 ottenne a malapena, e solo in circostanze sospette, l'autorizzazione medica in Nevada per combattere contro Larry Holmes, allora detentore del titolo. Quella sconfitta si risolse in un pestaggio così brutale che al termine dell'incontro lo stesso Holmes scoppiò in lacrime. Sylvester Stallone, tra il pubblico quella sera, descrisse l'ultimo round come «un'autopsia su un uomo ancora vivo». Tuttavia, Ali non voleva ancora saperne di arrendersi. Non era stato certo arrendendosi che aveva messo al tappeto George Foreman. Non era stato certo arrendendosi che era il diventato il più grande.

Nel 1981 si vide rifiutare la licenza per combattere in America, cosa che di solito rappresentava solo una formalità, considerata la corsa al ribasso degli standard tra le commissioni statali pur di assicurarsi un match commercialmente appetibile. Era un po' come se il mondo intero gli stesse urlando a gran voce: «È ora di appendere i guantoni al chiodo!». Ma lui andò dritto per la sua strada, combattendo alle Bahamas. Venne sconfitto di nuovo, in uno spettacolo imbarazzante anche per gli standard della boxe. L'organizzazione si rivelò un tale disastro che vennero smarrite persino le chiavi della sede in cui avrebbe avuto luogo l'incontro. Inoltre c'erano solo due set di guantoni, ragion per cui, al termine del match che apriva la serata, fu necessario attendere che slacciassero i guantoni ai due pugili perché venissero riutilizzati. E per segnalare l'inizio e la fine di ogni round dovettero prendere in prestito un campanaccio per le mucche.

Con ogni evidenza Muhammad Ali ha pagato un prezzo pesante per aver continuato a combattere fino alla soglia dei quarant'anni. Aveva già mostrato segni di danni neurologici verso la fine della carriera. Tutti quei pugni assorbiti dopo aver sconfitto Foreman contribuirono senza dubbio alla diagnosi di Parkinson ricevuta nel 1984 e al successivo declino fisico e mentale.

Non sempre perseverare è la decisione migliore; non a prescindere dal contesto, sicuramente. E il contesto cambia.

La stessa *tenacia* che ha aiutato Ali a diventare un campione – ammirato e riverito come nessun altro – si è rivelata la sua rovina nel momento in cui lo ha spinto a ignorare i segnali, così evidenti per chiunque guardasse la situazione dall'esterno, del fatto che era arrivato il momento di smettere. Questo è l'aspetto sorprendente della tenacia: se da un lato può spingervi a perseverare nelle cose difficili per cui vale la pena di insistere, dall'altro può indurvi a perseverare anche quando non è più il caso. Il trucco sta nel comprendere la differenza.

Perseverare *vs* lasciar perdere

Siamo abituati a considerare la tenacia come l'esatto opposto della rinuncia. D'altra parte, o si persevera o si rinuncia. Non si possono fare entrambe le cose contemporaneamente e nella battaglia tra i due comportamenti il secondo ha evidentemente la peggio. Mentre la perseveranza è considerata una virtù, l'atteggiamento di chi molla il colpo, di chi abbandona, è visto come vizioso.

Il consiglio elargito da tutti coloro che sono assurti a leggenda per il successo raggiunto si riduce spesso a un messaggio di questo tipo: insisti, applicati, persevera e avrai risultati. Per citare Thomas Edison: «La nostra più grande debolezza sta nel rinunciare. Il metodo più sicuro per avere successo è sempre quello di provare una volta ancora». Un sentimento cui ha fatto eco, a oltre un secolo di distanza, una leggenda del calcio femminile come Abby Wambach: «Per non mollare mai, indipendentemente dalle circostanze che devi affrontare, non basta soltanto essere competitivi: servono anche capacità». Consigli e stimoli di questo tipo sono attribuiti ad altri grandi campioni e allenatori sportivi, come Babe Ruth, Vince Lombardi, Bear Bryant, Jack Nicklaus, Mike Ditka, Walter Payton, Joe

Montana e Billie Jean King. Troverete citazioni quasi identiche da parte di imprenditori aziendali assurti al mito nel corso dei secoli, da Conrad Hilton a Ted Turner fino a Richard Branson. Tutte queste celebrità, e innumerevoli altre, marciano compatte scandendo una qualche variazione del motto: «Un vincente non molla mai/Chi si arrende è perduto».

È raro trovare citazioni popolari che esaltino la scelta di mollare la presa, a eccezione di quella attribuita a W.C. Fields: «Se non riesci al primo tentativo, prova e riprova. Dopo di che, molla. Non ha senso fissarsi stupidamente». Fields non era certo un modello, visto che i suoi personaggi amavano bere, odiavano i bambini e i cani e tiravano avanti vivendo ai margini della società. Non si tratta dunque di un gran contrappeso… e, d'altra parte, quella frase non è neppure di Fields, in realtà!

Per definizione, chiunque abbia avuto successo in qualcosa ha dovuto perseverare. È una constatazione di fatto, sempre vera con il senno di poi. Ma non significa che sia vero il contrario, ovvero che se perseverate in qualcosa alla fine avrete successo.

In prospettiva, non è vero e non è nemmeno un buon consiglio. In effetti, a volte è addirittura distruttivo.

Se siete stonati, non importa per quanto tempo vi impegnerete: non diventerete mai Adele. Se a cinquant'anni vi mettete in testa di andare alle Olimpiadi come ginnasti, non ci sarà impegno o determinazione in grado di aiutarvi. Pensarla diversamente è assurdo come leggere uno di quegli articoli sulle abitudini dei miliardari e, una volta appreso che si svegliano prima delle quattro del mattino, immaginare che alzarvi allo stesso orario farà di voi dei miliardari. Non dobbiamo cadere nell'errore a cui ci inducono questi aforismi, ovvero confondere il senno di poi con la lungimiranza.

Le persone perseverano sempre nelle cose in cui non riescono granché, a volte sulla base della convinzione che perseverare abbastanza a lungo porterà al successo. A volte perseverano perché un vincente non molla mai. In un modo o nell'altro, sono in molti a battere la testa contro il muro e a soffrire pensando che ci sia qualcosa di sbagliato *in loro*, piuttosto che nel consiglio.

Il successo non sta nel perseverare in qualcosa. Sta nel saper scegliere *la cosa giusta* su cui perseverare e lasciar perdere il resto.

Quando il mondo vi dice di desistere è sempre possibile, ovviamente, che voi vediate qualcosa che il mondo non vede, e che questo vi induca a

persistere giustamente anche là dove altri al posto vostro abbandonerebbero la causa. Ma quando il mondo vi urla a squarciagola di lasciar perdere e voi vi rifiutate di dargli ascolto, la tenacia può diventare stoltezza.

Troppo spesso ci rifiutiamo di ascoltare. Questo può essere in parte dovuto al fatto che mollare ha una connotazione negativa quasi universale. Se qualcuno vi prendesse per rinunciatari, lo considerereste un complimento? La risposta è ovvia. Lasciar perdere significa fallire, capitolare, darsi per vinti. Denota mancanza di carattere. Chi rinuncia è un perdente (tranne nel caso, naturalmente, in cui la rinuncia riguardi qualcosa di palesemente negativo come il fumo, l'alcol, la droga o una relazione violenta).

Anche il linguaggio mostra le sue preferenze per la determinazione riservando, a chiunque mostri di non mollare, termini positivi come *proattivo*, *costante*, *incrollabile*, *risoluto*, *coraggioso*, *audace*, *impavido*. Di una persona così, diciamo che ha *gli attributi*, che *ha fegato*, che ha *spina dorsale*, *tempra*, *tenacia* o *persistenza*. Con la stessa rapidità vengono in mente i termini negativi per riferirsi a quelli che si arrendono, termini che racchiudono tutti l'idea che costoro siano dei falliti che non meritano la nostra ammirazione. *Recalcitranti*, *smidollati*, *disfattisti*, *disertori*, *rinunciatari*, *scansafatiche*, *pappamolla* e *inetti*. Gente che *si arrende* e *lascia le cose a metà*, gente che *tentenna* e *vacilla*. In genere, riteniamo che questi individui siano *privi di una direzione nella vita*; li consideriamo *codardi*, *incostanti*, *capricciosi*, *volubili* e persino *inaffidabili*. Dei *voltagabbana*, per usare un termine politicamente tossico.

Non è tanto che non esistano parole negative per riferirsi a chi mostra determinazione (come *rigido* o *testardo*) o parole positive per l'atteggiamento di chi lascia una strada per un'altra (come *agile* o *flessibile*). Ma se provaste a riempire una tabella con termini positivi e negativi per entrambi i concetti, non tardereste a cogliere gli squilibri. Sul versante della perseveranza, lo sbilanciamento in favore dei termini positivi (su quelli negativi) rispetto al concetto di determinazione emergerebbe con grande evidenza. Sbilanciamento che si rifletterebbe nella predominanza di termini negativi riferibili a chi molla. A differenza di quanto avviene per la tenacia, dunque, non ci sono molte parole positive per l'atteggiamento di chi si arrende, come evidenziato dall'assenza stessa di sostantivi per descriverlo.

Uno degli indizi più evidenti di come i favori della lingua siano tutti per la tenacia è che tra i suoi sinonimi troviamo termini come *coraggio*, *audacia* e persino *eroismo*. Quando pensiamo alla perseveranza, in particolare di fronte al pericolo, immaginiamo l'eroe che davanti a una minaccia mortale affronta l'abisso e prosegue là dove gli altri si arrenderebbero. Allo stesso modo, chiunque desista è un codardo. In un mondo in cui la perseveranza è considerata quasi universalmente come la strada per l'onore e il successo, la tenacia è vista come il personaggio protagonista. La resa, invece, è l'antagonista (un ostacolo da superare) o, più spesso, una comparsa (uno di quei personaggi che nei titoli di coda figurano come «Terzo scagnozzo» o «Soldato vigliacco»).

Ammantato in un eufemismo

Nel febbraio del 2019 Lindsey Vonn, una delle atlete più famose al mondo, ha annunciato su Instagram il suo ritiro dalle competizioni di sci: «Il mio corpo è irreparabilmente compromesso e non mi consente di vivere l'ultima stagione come la sognavo. Mi sta urlando di FERMARMI ed è ora che io lo ascolti». Dopo aver elencato nel dettaglio la serie più recente di infortuni, interventi chirurgici e periodi di riabilitazione (molti dei quali non divulgati fino ad allora), ha concluso con queste parole: «Dico sempre: "Non mollare mai!". Quindi, a tutti i ragazzi, ai fan che mi hanno inviato messaggi per incoraggiarmi ad andare avanti… voglio dire che non mi arrendo! Sto solo iniziando un capitolo nuovo». Nella prima parte della sua dichiarazione, la Vonn spiega con estrema chiarezza, in maiuscolo, che intende smettere con lo sci agonistico (traduzione: si ritira). Poi, nella seconda parte, è come se smentisse platealmente proprio il ritiro che ha appena annunciato, ammantandolo nell'eufemismo «iniziare un nuovo capitolo».

Se c'è qualcuno che si è guadagnato il diritto di ritirarsi con orgoglio senza mettere in discussione il proprio coraggio o la propria perseveranza, quel qualcuno è Lindsey Vonn. Le storie dei suoi recuperi da gravi incidenti sono impressionanti quasi quanto il suo palmares. Alle Olimpiadi del 2006, dopo essere stata elitrasportata in ospedale a seguito di un terribile incidente, ha cercato di sgattaiolare fuori dalla struttura prima del via libera dei medici per gareggiare due giorni dopo. Nel 2013, dopo aver subito una rottura del legamento crociato anteriore e mediale, nonché un'altra frattura,

aver sostenuto un intervento chirurgico e un'estenuante riabilitazione, si è infortunata di nuovo a entrambi i legamenti ricostruiti e ha affrontato lo stesso processo *una seconda volta*. Dopo aver saltato le Olimpiadi di Sochi ed essere rimasta ferma per gran parte del 2014, è tornata per vincere altre ventitré gare di Coppa del mondo tra la fine del 2014 e l'inizio del 2018.

Se Lindsey Vonn trova così difficile annunciare semplicemente che ha intenzione di lasciare, pensate come dev'esserlo per noi comuni mortali. L'idea di smettere è una pillola così amara che per ingoiarla serve un cucchiaio di zucchero. O, in questo caso, una cucchiaiata di eufemismo, il più famoso dei quali, in inglese, è *pivot* (ovvero un «punto di svolta»). Dando una spulciata a uno dei maggiori siti web per la vendita di libri, vi accorgerete di quanto siano tremendamente popolari i titoli che presentano un qualche pivot. Molti sono semplicemente intitolati *Pivot* (c'è anche un *Pivot!*). Ma abbiamo anche *The Big Pivot*, *The Great Pivot*, *Pivot with Purpose*, *Pivot to Win* e *Pivot for Success*, per citarne solo alcuni. Il mio intento non è certo quello di criticare questi libri. Ma che diciate «pivot» o «un nuovo capitolo» o «ripensamento strategico», tutte queste cose implicano, per definizione, la decisione di lasciare, di mollare il colpo. Dopo tutto, spogliata della sua connotazione negativa, quella di lasciar perdere è semplicemente la scelta di interrompere qualcosa che avevate iniziato.

Dovremmo smetterla di pensare che l'idea di desistere vada avvolta nel pluriball per ammorbidirne i contorni. In fin dei conti, in molte circostanze è la scelta giusta, in particolare quando è il mondo a dirvelo, quando i reni non vi funzionano più bene o avete subito l'ennesimo grave infortunio in carriera. O quando vi ritrovate con un matrimonio infelice, con un lavoro senza prospettive o in un corso di studi che detestate.

Perché a questa parola-che-non-deve-essere-nominata è stato riservato lo stesso trattamento di Voldemort?

Al tempo in cui la carne si comprava presso la macelleria locale, ogni comico aveva in repertorio un siparietto sulle fregature che si rimediavano con la bilancia del macellaio. Una delle battute del comico della Borscht Belt, Milton Berle, recitava così: «Comincio a dubitare della correttezza del mio macellaio. L'altro giorno, una mosca si è posata sulla sua bilancia. Pesava quattro libbre e mezzo». Quello a cui si riferiva Berle era il meme abbastanza comune nella Borscht Belt del macellaio che «truccava» la bilancia, di solito infilandoci sopra il pollice di nascosto, per gabbare i

clienti. La ruota della fortuna di un lunapark potrebbe essere dotata di un meccanismo che la fa fermare a un determinato punto del suo giro, risparmiando qualsiasi esborso al titolare. In maniera analoga, potrebbero essere truccate anche le losche roulette di qualche bisca clandestina. Potrebbero esserlo persino i dadi per giocare a craps.

Quando in ballo c'è la decisione di mollare, la bilancia è truccata allo stesso modo. Quello che ci dicono gli esempi di Muhammad Ali e Lindsey Vonn, gli aforismi, gli eufemismi e la lingua nel suo complesso è che un pollice cognitivo e comportamentale fa inclinare la bilancia verso la perseveranza tutte le volte in cui si tratta di soppesare la tenacia da una parte e la rinuncia dall'altra.

Dice la scienza

Considerato il modo in cui la bilancia è truccata in favore della tenacia e il modo in cui ammiriamo alla stregua di eroi tutti coloro che non si arrendono, non dovrebbe sorprenderci il fatto che libri sul potere della perseveranza, come *Grinta* di Angela Duckworth e *Fuoriclasse* di Malcolm Gladwell (con il suo celebre tropo delle diecimila ore), siano così popolari. Per il largo ed entusiastico pubblico di questi libri, l'implicazione è che noi esseri umani abbiamo la tendenza a perseverare troppo poco. Ma chiunque leggendo *Grinta* ne tragga il suggerimento secondo cui la perseveranza, in assenza di contesto, è sempre una virtù, in realtà fraintende l'opera di Angela Duckworth. Che si guarda bene dall'affermare: «Persevera e avrai successo». Non per niente ha scritto di quanto sia importante cimentarsi con cose diverse (mollandone tante altre, per ovvi motivi) proprio allo scopo di trovare quella in cui valga la pena di perseverare. La Duckworth, il cui libro sostiene certo l'importanza della tenacia, concorderebbe di sicuro sul fatto che sapere quando smettere è un'abilità che va sviluppata.

E se la tenacia può aver vinto la battaglia per imporsi nell'immaginario collettivo, anche l'argomento in favore della necessità di lasciar perdere prima e più spesso è ben consolidato. C'è tutto un filone prolifico di scienza che studia la tendenza umana a perseverare *troppo a lungo*, in particolare di fronte alle avversità. Una scienza che abbraccia discipline che vanno dall'economia alla teoria dei giochi, alla psicologia comportamentale, coprendo argomenti che spaziano dai costi irrecuperabili al pregiudizio

dello status quo, dall'avversione alla perdita all'intensificazione dell'impegno e a molto altro. Alcuni dei lavori più approfonditi sull'argomento della tendenza a persistere in eccesso, in particolare sulle circostanze in cui lo facciamo, sono opera di Daniel Kahneman e Richard Thaler, entrambi insigniti del premio Nobel per l'economia (il primo nel 2002, il secondo nel 2017). Quando due premi Nobel esprimono la propria opinione sullo stesso tema, sarebbe il caso di prestare attenzione.

E quello che ci dice la scienza è che ogni giorno, in un modo o nell'altro, ci comportiamo come Muhammad Ali, perseverando troppo a lungo nonostante tutti i segnali indichino che dovremmo smettere.

Lo scopo di questo libro è permettere una comprensione più ampia di quelle forze che ci impediscono di scegliere che cosa è meglio mollare e quando è il momento di farlo – e di quelle circostanze in cui siamo riluttanti a cambiare le nostre posizioni –, aiutandoci a vedere la rinuncia in maniera più positiva, con l'obiettivo di migliorare il nostro processo decisionale.

Ho organizzato il materiale in quattro parti intervallate da tre intermezzi.

La Prima parte argomenta le ragioni per cui quella di lasciar perdere è un'abilità decisionale che vale la pena di potenziare. Il Capitolo 1 spiega perché la capacità di desistere è il migliore degli strumenti per prendere decisioni in condizioni di incertezza, dal momento che ci consente di cambiare rotta alla luce di nuove informazioni. Esaminerò anche come la stessa incertezza che rende così valida l'opzione della rinuncia possa al tempo stesso rendere difficoltosa la scelta di lasciare del tutto. Nel Capitolo 2 vedremo perché, quando mollate per tempo, in genere vi sembrerà di averlo fatto troppo presto. Desistere, in ultima analisi, è un problema che riguarda le previsioni, il che significa che ha a che fare con un eventuale futuro catastrofico, non con un presente catastrofico. Ed è difficile mollare quando il presente è roseo. Il Capitolo 3 approfondirà la scienza della rinuncia, evidenziando come tendiamo tutti a calibrare male le decisioni davanti alla dicotomia tenacia/rinuncia: in particolare, quando il mondo ci dà cattive notizie tendiamo a perseverare troppo a lungo, mentre davanti a notizie positive tendiamo ad abbandonare troppo presto.

Nella Seconda parte tratterò in maniera specifica il modo in cui la vostra decisione di desistere è influenzata dal fatto che stiate vincendo o perdendo. Il Capitolo 4 introduce il concetto di intensificazione dell'impegno, fenomeno che entra in gioco quando rispondiamo alle cattive notizie *incrementando* l'impegno in una linea d'azione destinata al fallimento. Il

Capitolo 5 spiega perché i costi irrecuperabili rendono così complicata la scelta di rinunciare. Approfondiremo la paura dello spreco e i motivi per cui il denaro, il tempo, gli sforzi profusi o altre risorse che abbiamo investito in una linea di condotta hanno un impatto negativo sulle decisioni riguardo all'opportunità di andare avanti. Il Capitolo 6 propone strategie per migliorare le decisioni circa il momento giusto in cui lasciar perdere, inclusa l'importanza di affrontare prima la parte più difficile di un progetto, nonché i modi per sviluppare parametri di riferimento, requisiti e segnali (chiamati criteri di abbandono) che vi aiuteranno a mollare prima, quando perseverare non è più nel vostro interesse.

Nella Terza parte approfondirò i bias cognitivi che interferiscono con la decisione di lasciar perdere. Il Capitolo 7 esplora come la proprietà (di beni quanto di idee) renda difficile cambiare rotta, così come la potente attrazione esercitata dallo status quo. Tratterò il duplice effetto di come la paura dell'incertezza e quella di perdere che si associano al cambio di rotta ci impediscano di tracciare un nuovo percorso. Il Capitolo 8 esamina come la nostra identità – e il desiderio di un'identità coerente – diventa un impedimento quando dovremmo desistere e può indurci invece a intensificare l'impegno verso scelte disastrose. Il Capitolo 9 propone un'ulteriore strategia per mitigare i bias cognitivi che rendono così difficile fare un passo indietro: un *quitting coach*, ovvero qualcuno che, vedendo la nostra situazione dall'esterno, possa aiutarci a modificare la direzione quando è il momento giusto.

Nella Quarta parte esamineremo il problema del costo opportunità. Ogni volta che ci atteniamo a una linea d'azione, ci impegniamo di default a non perseguirne altre. Come facciamo a sapere quando è il momento di abbandonare una scelta in favore di un'altra, migliore? Il Capitolo 10 evidenzia le lezioni che apprendiamo quando siamo costretti a lasciar perdere e spiega come metterle in pratica in maniera preventiva. Il Capitolo 11 esamina gli aspetti negativi degli obiettivi, argomentando che, per quanto rappresentino una forza motivante, gli obiettivi possono anche spingerci a perseverare in qualcosa che non vale più la pena di perseguire. La natura raggiunto-fallito degli obiettivi è in contrasto con un mondo flessibile, in continuo mutamento, e il desiderio di raggiungere un obiettivo può impedirci di vedere gli altri percorsi e le altre opportunità a nostra disposizione. Discuterò anche del motivo per cui ogni obiettivo ha bisogno

di condizioni, di riserve, così come di indicatori di progresso lungo il percorso.

Mi auguro che leggendo questo libro possiate comprendere i motivi per cui la rinuncia va celebrata e il modo in cui, una volta acquisita come capacità, può arricchire la vostra vita, incoraggiandovi a valutare le diverse opzioni, a fare meglio le cose in cui perseverate e a continuare a esplorare così da poter cambiare – con flessibilità – insieme (o prima di) un mondo che cambia.

A scanso di equivoci, ci sono un sacco di cose difficili su cui vale assolutamente la pena di perseverare, e la resilienza e la tenacia vi aiuteranno a farlo. Non si arriva al successo mollando qualcosa solo perché ci sembra complicata. Ma al successo non si arriva nemmeno perseverando su cose complicate che non meritano la nostra applicazione. Il trucco sta nel capire quando perseverare e quando mollare il colpo. Questo libro vi aiuterà a sviluppare gli strumenti attraverso cui riuscirci.

Non ci resta che iniziare, quindi. È tempo di riabilitare la rinuncia.

Prima parte
In difesa della rinuncia

1 Il contrario di una grande virtù è sempre una grande virtù

Non c’è posto al mondo in cui vi aspettereste più storie che parlano di tenacia – per metro verticale, almeno – delle propaggini superiori dell’Everest. Un ambiente così spietato richiede perseveranza anche solo per sopravvivere, figurarsi per raggiungere la vetta. Con ogni probabilità avrete già sentito molte di queste storie, sicuramente le più famose. Ecco perché l’Everest sembra essere anche un posto adatto da cui iniziare un libro sulle virtù della rinuncia.

Questa storia dell’Everest parla di tre alpinisti che presumibilmente non conoscete, il dottor Stuart Hutchison, il dottor John Taske e Lou Kasischke. Facevano parte di una spedizione gestita da Adventure Consultants, una delle agenzie più apprezzate e di maggior successo che negli anni Novanta guidavano gli scalatori verso la vetta. La spedizione di quell’anno era composta da tre guide, otto sherpa e otto clienti.

Sono necessarie diverse settimane di scalate intermedie per acclimatarsi e trasportare l’attrezzatura sulla montagna prima che, tempo permettendo, i membri della spedizione al campo 4 possano tentare di raggiungere la vetta. Hutchison, Taske e Kasischke erano diventati amici e quell’anno avevano preso parte insieme a diverse escursioni tra il campo base (5400 metri) e il campo 4 (7900 metri).

Agenzie come Adventure Consultants avevano permesso a scalatori relativamente inesperti di raggiungere la vetta della montagna più alta del mondo. Tutto ciò di cui avevate bisogno erano 70.000 dollari per coprire i costi, tempo libero sufficiente per trascorrere diversi mesi in Nepal e buone condizioni fisiche. L’ultimo requisito non è ovviamente garanzia di successo o di incolumità. Sopra i 7500 metri l’aria è troppo rarefatta per consentire la vita umana oltre un certo intervallo di tempo. Inoltre, la

temperatura media durante la stagione adatta alle scalate è di 26 gradi sottozero. Chiunque raggiunga la vetta (o arrivi comunque a determinate altezze) dev'essere in grado di perseverare in condizioni che la maggior parte delle persone non saprebbe gestire.

Al campo base il capo spedizione aveva spiegato con chiarezza ai partecipanti quanto fosse importante osservare rigorosamente i tempi di ritorno per ogni scalata giornaliera dalle pendici dell'Everest a ciascun campo intermedio e, infine, alla vetta. L'orario massimo entro il quale bisognava ridiscendere dalla vetta erano le 13. Il tempo di ritorno è, in poche parole, il momento in cui gli alpinisti devono interrompere l'ascesa, anche se non hanno ancora raggiunto la meta, per rientrare al campo. Il tempo di ritorno ha lo scopo di evitare che gli scalatori si mettano in situazioni di pericolo durante la discesa che di solito presenta più difficoltà rispetto alla salita. Al momento della discesa, infatti, gli alpinisti possono risentire di una combinazione di diversi fattori: affaticamento, mancanza di ossigeno (ipossia), congelamento, cambiamento del tempo, sensazione di smarrimento o disorientamento, senza contare il rischio di cadere in qualche crepaccio. Nel caso di un tentativo troppo insistito di raggiungere la vetta, poi, rischiano di farsi sorprendere dal buio. Il buio e la stanchezza moltiplicano le probabilità di commettere un errore e di scivolare sulla stretta cresta sud-est, dove un passo falso può costarvi la vita dopo un volo di 2500 metri verso il Tibet o di 3500 verso il Nepal. In effetti, il numero di morti sopraggiunte durante la discesa dell'Everest sopravanza di otto volte quello dei decessi registrati durante la salita.

Nessuno scalatore affronta tutti i sacrifici necessari per arrivare in cima all'Everest con l'intento di fermarsi prima della vetta. E l'attrazione esercitata dalla vetta va oltre gli scalatori dilettanti. Le guide delle spedizioni dimostrano la loro abilità scalando l'Everest più volte. I leader delle spedizioni, in competizione tra loro, pubblicizzano il numero di clienti portati fino in cima con successo. Nemmeno gli sherpa sono immuni all'attrazione. La loro spendibilità sul mercato e la loro reputazione locale traggono grandi benefici dal raggiungimento della vetta.

I tempi di ritorno vengono stabiliti proprio per impedire che le persone prendano la decisione sbagliata di andare avanti quando sono all'ombra della vetta, integrando tre concetti fondamentali nel piano della scalata. Il primo è che la tenacia non è sempre una virtù: se sia prudente continuare una scalata dipende dalle condizioni della parete come dalle condizioni

degli scalatori; quando queste condizioni richiedono di rinunciare, è una buona decisione prestarvi attenzione. Il secondo è che il momento e le condizioni in cui desistere dovrebbero essere stabiliti molto prima di affrontare la decisione stessa di desistere. Questo perché, come ha sottolineato Daniel Kahneman, il momento peggiore per prendere una decisione è quello in cui ci siete «dentro». Sull'Everest, quando la vetta è a portata di mano e avete sacrificato così tanto per arrivare fin lì, ci siete dentro fino al collo. E quello sarà il momento meno adatto per decidere se proseguire o desistere. Questo è il motivo per cui i tempi di ritorno vengono fissati molto prima che vi troviate di fronte a tale scelta. Terzo concetto (il più importante, forse): il tempo di ritorno ci ricorda che il vero obiettivo nella scalata dell'Everest non è raggiungere la vetta: il traguardo convoglia su di sé un'enorme attenzione, certo, ma l'obiettivo finale, nel senso più ampio e realistico, è quello di ridiscendere la montagna sani e salvi.

Gli uomini invisibili in cima al mondo

Hutchison, Taske e Kasischke facevano parte di una delle tre spedizioni che cercavano di raggiungere la vetta lo stesso giorno. La vetta era dunque affollata. Più di quanto avrebbe dovuto.

La sera prima, il capo spedizione con meno esperienza aveva annunciato che il suo gruppo non avrebbe tentato di raggiungere la vetta il giorno dopo. Eppure, verso mezzanotte, eccoli lì, parte di quello che a quel punto era un gruppo insolitamente numeroso di trentaquattro persone, tutti in partenza dal campo 4 alla stessa ora. Hutchison, Taske e Kasischke erano rimasti in coda alla spedizione, dietro alcuni alpinisti di quel gruppo. Superare quegli scalatori era complicato proprio perché, essendo molto lenti, avevano finito per ammassarsi. E questo era un problema, visto che gran parte del percorso andava effettuato lungo un'unica corda fissa (gli scalatori esperti sanno aprirsi a ventaglio proprio per consentire agli scalatori più veloci di passare). Insieme a loro c'era anche il capo spedizione di Adventure Consultants, a cui Hutchison a un certo punto domandò quanto tempo ci sarebbe voluto prima che raggiungessero la vetta. Dopo avergli risposto che ci sarebbero volute circa tre ore, il capo spedizione cominciò ad accelerare la scalata, cercando di superare il gruppetto di alpinisti incompetenti che ostruiva loro il percorso.

Hutchison si rivolse quindi a Taske e Kasischke. L'orologio diceva loro che erano quasi le 11.30. Stavano scalando da quasi dodici ore, ormai. E tutti e tre ricordavano come il loro capo spedizione, al campo base, avesse fissato per le 13 il tempo di ritorno per quella scalata. Hutchison espresse il proprio parere: il tentativo di raggiungere la vetta era fallito. Sarebbero arrivati in cima molto dopo le 13, anche tenendo conto di un margine di manovra. Erano consapevoli del fatto che il tempo di ritorno aveva lo scopo di proteggerli dai pericoli durante la discesa. Considerata la rigidità dell'ambiente a ottomila metri, il risultato più probabile della maggior parte di quei pericoli era, naturalmente, la morte. Taske si disse d'accordo a tornare indietro, ma Kasischke era riluttante a cedere: la cima dell'Everest era l'ultima delle Seven Summits (il gruppo che comprende le vette più alte di ciascun continente) che gli mancava da scalare. Completare le Seven Summits richiede un notevole dispendio di tempo e denaro. Molte delle vette si trovano in aree remote e difficili da raggiungere. (Se pensate che sia difficile scalare l'Everest, provate a pianificare un viaggio fino al monte Vinson, il punto più alto dell'Antartide.) Rinunciare a quel punto avrebbe significato dover rimandare l'obiettivo per almeno un anno. Alla fine Hutchison e Taske riuscirono a convincere Kasischke a rinunciare al loro tentativo. I tre fecero dunque dietrofront per tornare, sani e salvi, al campo 4 e poi alle pendici della montagna.

Probabilmente vi sarà ovvio il motivo per cui questa storia non è famosa. Non è successo granché, dopo tutto. Seguendo le regole, quando ormai mancavano meno di tre ore alla vetta dell'Everest, i nostri eroi hanno rinunciato alla loro scalata. Non si sono mai trovati a dover fronteggiare la morte. Semplicemente hanno fatto marcia indietro. Assolutamente nulla di eccitante, in effetti. Non c'è nessuna di quelle robe di cui sono fatti i film. Ma la cosa divertente è che, se avete letto dei libri sull'Everest o visto un qualsiasi film sull'argomento, sono pronta a scommettere che la storia di Hutchison, Taske e Kasischke l'avrete già sentita. È solo che non ricordate i loro nomi. I nostri tre alpinisti hanno preso parte a quella stagione delle scalate del 1996 raccontata nel celebre libro di Jon Krakauer *Aria sottile*, così come nel popolare documentario del 1998 *Everest* e nell'omonimo film del 2015. Il loro capo spedizione era Rob Hall, uno degli alpinisti più affermati al mondo. Hall, insieme ad altri quattro scalatori che raggiunsero la vetta quel giorno, perse la vita durante la discesa verso il campo 4.

Hall era la guida in fondo al gruppo, quella che, dopo aver detto loro che mancavano tre ore alla vetta, aveva accelerato per superare gli scalatori inesperti che li stavano rallentando. Questo nonostante fosse stato proprio lo stesso Hall a insistere sull'importanza di non sforare il limite delle 13, durante la riunione al campo base. E nonostante fosse stato sempre lui a stabilire i tempi di ritorno per le numerose tappe intermedie. L'anno prima, mentre faceva da guida a un cliente di nome Doug Hansen, aveva rinunciato a raggiungere la vetta quando mancavano solo cento metri: nel 1995 la prudenza e l'esperienza di Hall nello stabilire e nel rispettare quel limite avevano senza dubbio salvato la vita di Hansen. Una delle altre guide di quell'anno disse che Hansen «era a posto durante la salita, ma non appena ha iniziato a scendere ha accusato un crollo fisico e mentale: si è trasformato in uno zombie, come se avesse esaurito ogni risorsa».

Nei mesi a seguire, Rob Hall contattò ripetutamente Hansen, incoraggiandolo a riprovarci nel 1996 anche decurtando il proprio compenso. E quell'anno, in effetti, Hall raggiunse la vetta intorno alle 14 con un piccolo gruppo di alpinisti. Gli altri, rendendosi *finalmente* conto del fatto che si stava facendo tardi, iniziarono a scendere in tutta fretta; ma Hall, immaginando che Hansen fosse poco dietro di lui, si attardò ad aspettarlo. Solo che Hansen raggiunse la vetta alle 16, talmente esausto da non essere più in grado di affrontare la discesa quasi verticale dell'Hillary Step. Hall non riuscì a farlo scendere in tempo, ma non per questo lo abbandonò. Alla fine, morirono entrambi.

Nel corso di questo libro esamineremo molte delle forze che probabilmente hanno interferito con la valutazione di Hall. Per il momento ciò che il suo fallimento sta a dimostrare è che, per quanto incrementino le possibilità che prendiate una decisione razionale anche quando si tratta di rinunciare all'impresa, i tempi di ritorno prefissati non bastano a garantirlo.

Nel caos degli eventi accaduti quel giorno, quasi nessuno ricorda i nomi di Hutchison, Taske e Kasischke, tre alpinisti che seguendo le regole fecero dietrofront per tornare sui loro passi. Non è tanto il fatto che non siano celebrati. È che sono passati proprio inosservati. Sono invisibili. Perché solo in pochi ricordano questi tre alpinisti e la loro saggia decisione di tornare indietro? Non è perché Krakauer non abbia raccontato la loro storia nel suo libro. Tra l'altro, lo stesso autore ha sottolineato che, «posti di fronte a una decisione difficile, furono tra i pochi a fare la scelta giusta, quel giorno». Il punto è che tendiamo a pensare solo a un lato della risposta

umana alle avversità: *quelli che ci provano*. Gli uomini che hanno continuato la scalata sono diventati gli eroi – tragici o meno – della storia. Ad attirare l'attenzione sono loro, quelli che hanno perseverato pur non rispettando la tempistica per il ritorno. La storia degli alpinisti che quel giorno tornarono sui loro passi era tutta da raccontare ma, a quanto pare, non per essere ricordata.

Non c'è dubbio sul fatto che sapere quando è il momento giusto di lasciar perdere rappresenti un'importante capacità decisionale. Prendere la decisione giusta, a volte, è una questione di vita o di morte: e quel giorno sull'Everest è stata una di quelle volte. Ma anche in questa situazione di vita o di morte sembra proprio che non riusciamo a ricordarci di chi ha desistito. Il problema implicito, ovviamente, è che impariamo a migliorare attraverso l'esperienza, sia quella diretta sia quella acquisita guardando gli altri. E la nostra capacità di imparare dall'esperienza può essere buona solo quanto il ricordo di quelle esperienze. E questo non è meno vero quando c'è da decidere di mollare.

Come possiamo imparare se non siamo nemmeno capaci di vedere quelli che tornano sui loro passi? Peggio ancora, come dovremmo imparare se, quando li vediamo, li consideriamo in maniera negativa, come persone non degne della nostra ammirazione, come codardi o pusillanimi? Certo, «pusillanime» è una parola oscura, ormai, ma è un sinonimo di rinunciatario, arrendevole, piuttosto in voga un tempo e abbastanza offensivo da autorizzarvi a sfidare a duello chiunque vi apostrofasse così. Quando, nel 1806, si vide definire codardo e pusillanime da Charles Dickinson su un giornale locale, Andrew Jackson lo sfidò a duello e lo uccise, senza che la cosa gli impedisse di diventare presidente nel 1829.

Se dare dell'arrendevole a qualcuno è un buon motivo per spararg li, come possiamo aspettarci che la gente impari ad apprezzare quanto è importante sviluppare la capacità di arrendersi al momento giusto?

La rinuncia è uno strumento per prendere decisioni

Benché tenacia e rinuncia vengano dipinte come atteggiamenti agli antipodi, in realtà sono le due facce della medesima decisione. Ogni volta che decidete se sia il caso di smettere, naturalmente, state al tempo stesso

valutando se non sia il caso invece di continuare (e viceversa). In altre parole, non potete decidere una cosa senza decidere anche l'altra.

I nostri intrepidi scalatori offrono un buon modo per pensare alla decisione tenacia-rinuncia: la tenacia è quella cosa che vi porta in cima alla montagna, mentre la rinuncia vi riporta giù prima di arrivare in cima. In effetti, tanto per cominciare, è proprio la possibilità di poter tornare indietro che vi consente di prendere la decisione di scalare la montagna.

Immaginate che cosa succederebbe se qualsiasi decisione prendiate fosse l'ultima, quella definitiva. Che qualunque cosa decidiate, dovesse essere portata avanti per il resto della vita. Pensate a quanto dovreste sentirvi sicuri prima di poter compiere la scelta di iniziare una qualsiasi cosa. Immaginate se aveste dovuto sposare la prima persona con cui siete usciti. Non avere alcuna possibilità di cambiare rotta o idea sarebbe disastroso in un paesaggio in continuo mutamento nel quale le montagne possono diventare cumoli e viceversa. Se la montagna che state scalando dovesse rivelarsi essere un ghiacciaio che inizia a sciogliersi sotto i vostri piedi, allora vorreste sicuramente tornare giù prima di vedervi spazzati via. Ecco perché, se dovessi sviluppare le competenze di qualcuno per farlo diventare un decisore migliore, partirei proprio dalla capacità di rinunciare, perché è proprio l'opzione di lasciar perdere quella che vi permette di reagire a un panorama in perenne trasformazione.

Ogni decisione, naturalmente, viene presa con un certo grado di incertezza che deriva da due fonti diverse. La maggior parte delle decisioni che prendiamo è soggetta a entrambe.

Per prima cosa, il mondo è stocastico (è solo un modo sofisticato per dire che il caso rende difficile prevedere con precisione come andranno a finire le cose, non sul breve periodo, quantomeno). Non operiamo in base a certezze ma a probabilità, e non abbiamo una sfera di cristallo che ci dica quale, tra tutti i possibili scenari futuri, sarà quello che si verificherà effettivamente. Anche se siete sicuri che una determinata scelta vi andrà bene, diciamo, l'80 per cento delle volte, questo significa per definizione che nel 20 per cento dei casi dovrete aspettarvi un esito negativo. Il problema quando dobbiamo prendere una decisione è che non possiamo prevedere quando ci toccherà fare esperienza di quel 20 per cento di casi.

In secondo luogo, la maggior parte delle volte, quando prendiamo una decisione non disponiamo di tutte le informazioni necessarie. Poiché non siamo onniscienti, dobbiamo decidere basandoci su informazioni parziali,

sicuramente inferiori a quelle di cui avremmo bisogno per operare una scelta perfetta. Detto questo, è inevitabile che *nuove informazioni si disveleranno a voi* dopo che avrete intrapreso una particolare linea d'azione. E quelle informazioni costituiranno un feedback fondamentale. Talvolta si tratterà di nuovi fatti. Talaltra potrebbero essere modi diversi di pensare o modellare un problema o un insieme di dati o di fatti già in vostro possesso. Altre volte ancora sarà una scoperta che concerne le vostre preferenze. E naturalmente alcune di queste nuove informazioni riguarderanno quale futuro (buono o cattivo) avrete modo di osservare.

Quando si prendono insieme tutti questi aspetti dell'incertezza, il processo decisionale si complica. La buona notizia è che la possibilità di lasciar perdere, invece, lo semplifica. Sarà capitato a tutti di pensare: «Se avessi saputo allora quello che so adesso, avrei fatto una scelta diversa». Rinunciare, tirarvi indietro, è lo strumento che vi consente di prendere quella decisione diversa una volta acquisite quelle nuove informazioni. Vi offre la capacità di reagire al modo in cui sono cambiati il mondo e il vostro stato di conoscenze, per non parlare del modo in cui siete cambiati voi. Questo è il motivo per cui è così importante imparare a desistere, a rinunciare, perché sarà proprio il fatto di disporre di questa possibilità a impedirvi di rimanere paralizzati dall'incertezza quando c'è da prendere una decisione.

La Silicon Valley è famosa per mantra come «move fast and break things» («muoviti in fretta e rompi le cose»), da implementare attraverso strategie come quella del «minimum viable product» (MVP, il prodotto minimo funzionante). Strategie agili di questo tipo possono funzionare solo se dalla vostra avete l'opzione di chiamarvi fuori. Non potete immettere sul mercato un MVP se non avete la possibilità di ritirarlo. Il punto è ottenere le informazioni rapidamente, in modo da poter accantonare le cose che non funzionano e insistere su quelle per cui vale la pena di farlo, o sviluppare nuove cose che potrebbero funzionare ancora meglio. La possibilità di desistere è ciò che consente alle imprese di massimizzare la velocità, la sperimentazione e l'efficacia in ambienti in cui vige l'incertezza più estrema. Se vi muovete velocemente, avrete per definizione una maggiore incertezza: avrete meno tempo da dedicare a raccogliere e analizzare le informazioni prima di agire. Un MVP ha lo scopo di consentirvi di abbandonare o cambiare le cose prima di dedicare troppo tempo o troppi

sforzi a una determinata linea di azione, accelerando la raccolta delle informazioni (passaggio fondamentale per un buon processo decisionale).

Dalla metà degli anni Settanta all'inizio degli anni Ottanta, epoca in cui era probabilmente il miglior cabarettista al mondo, Richard Pryor era noto per la sua dedizione a questo tipo di strategia mirata a sviluppare nuovo materiale. Pryor, benché un po' meno familiare alla generazione attuale, è ancora considerato tra i comici più importanti di sempre, per la portata del successo raggiunto, per la capacità di usare la comicità per abbattere i confini e per l'influenza esercitata sui comici venuti dopo di lui. Vent'anni dopo il suo ultimo spettacolo di stand-up, Comedy Central lo ha eletto a numero uno di tutti i tempi. Nel 2017, più di un decennio dopo la sua morte, anche *Rolling Stone* lo ha piazzato al primo posto della sua classifica. Sin da allora praticamente ogni comico leggendario lo ha definito il migliore, inclusi Jerry Seinfeld, Dave Chappelle, Eddie Murphy, David Letterman, Jim Carrey, Chris Rock e il compianto Robin Williams. Al culmine della celebrità, non solo come comico ma come star del cinema e icona culturale, Pryor si riservò una serie di serate per lavorare su nuovo materiale al Comedy Store sulla Sunset Strip. Il Comedy Store era un club di piccole dimensioni ma così influente che era considerato impossibile apparire al *The Tonight Show* senza aver prima dimostrato lì il proprio valore. Un po' di tempo su quel palco era una merce ambita.

Pryor era un pezzo talmente grosso che poteva ottenere quel tempo sul palco ogni volta che voleva. Una volta che il suo nome apparve in cartellone, le aspettative crebbero vertiginosamente. La notizia si diffuse rapidamente in tutta Los Angeles e nel mondo dell'intrattenimento. La fila per i pochi biglietti a disposizione arrivò a snodarsi per tutto l'isolato. Quando Pryor fece il suo ingresso sul palco, l'atmosfera era carica come all'inizio di un incontro per il campionato dei pesi massimi. E Pryor fece fiasco. La prima sera si presentò senza aver preparato nulla a parte «un paio di idee», «una o due battute al massimo». Il pubblico lo supplicò di tirare fuori i personaggi distintivi del suo ultimo album comico, urlandone le battute. Una volta divenuto evidente che non avrebbe dato loro quello che volevano (o qualcosa di nuovo che fosse davvero divertente), le urla si placarono e lui rimase a galleggiare in almeno mezz'ora di materiale pessimo, in un silenzio goffo e imbarazzante. La sera successiva lasciò da parte tutto quello che non aveva funzionato – ovvero quasi tutto l'insieme – per approfondire qualsiasi accenno avesse suscitato una risatina. Così, nel

giro di un mese, mise insieme quaranta minuti di materiale incredibile, un materiale sufficiente a garantirgli la nomination ai Grammy per nove suoi album comici consecutivi, cinque dei quali gli valsero il premio.

Questa è la versione comica dell'MVP che va nei piccoli club e raccontare storielle prima di aver definito i dettagli, o che talvolta improvvisa semplicemente su un argomento per vedere dove lo porta. È una cosa che fanno Jerry Seinfeld, Chris Rock e la maggior parte degli altri comici stand-up di successo: ricevono feedback dal pubblico e abbandonano le cose che non funzionano per sviluppare quelle che invece fanno colpo.

Il discorso non vale solo per quelli della Silicon Valley e per i comici importanti. Provare qualcosa e avere la capacità di abbandonarla è vitale per il modo in cui tutti noi viviamo la nostra vita. Un esempio molto semplice che riguarda tutti è quello degli appuntamenti, una versione di MVP. Avete bisogno di sapere molte meno cose su una persona con cui avete in programma di uscire rispetto a quanto dovete sapere su una persona che state per sposare perché nel primo caso potete facilmente decidere di non procedere a un secondo appuntamento. Inoltre, tutti quegli appuntamenti vi aiuteranno a disvelare e a perfezionare le vostre preferenze e a prendere decisioni molto migliori rispetto alle relazioni a lungo termine. Avere la possibilità di tirarvi indietro vi permette di desistere non appena vi rendete conto del fatto che quello che state facendo non va bene. Se siete vicini alla cima dell'Everest ma improvvisamente il tempo peggiora, tornerete indietro. Se il vostro medico sportivo vi comunica che avete i reni danneggiati, deciderete di appendere i guantoni al chiodo. Lo stesso vale per il corso di specializzazione o per il lavoro, per la direzione da imprimere alla vostra carriera o a una relazione, per le lezioni di piano o anche per qualcosa di meno fondamentale, come il film che state guardando.

Il canto delle sirene della certezza

Benché sia vero che la possibilità di desistere è uno degli strumenti decisionali più importanti in condizioni di incertezza, è anche vero che l'incertezza costituisce un impedimento a prendere buone decisioni quando in ballo c'è la possibilità di rinunciare. Questo perché rinunciare è di per sé

una decisione presa in condizioni di incertezza. Proprio come non potete essere sicuri al 100 per cento di quali esiti porterà una particolare decisione quando intraprendete una determinata linea d'azione, non potete esserlo nemmeno quando considerate l'idea di abbandonarla.

Se pensate a Hutchison, Taske e Kasischke, quando si misero per la prima volta in testa di scalare l'Everest, non potevano certo sapere come sarebbe andata a finire. Né sapevano come sarebbero andate le cose mentre si trovavano al campo base, o come sarebbe andato il giorno della scalata alla vetta mentre, a mezzanotte, lasciavano il campo 4. Lo stesso vale ovviamente per il momento in cui, alle 11.30, si ritrovarono a decidere se continuare o meno la scalata con gli altri alpinisti o fare dietrofront e tornare giù.

Quando decidete di sposarvi, non potete essere certi dell'esito che avrà la vostra decisione. E questo vale anche quando decidete di divorziare. Vale che decidiate di scegliere un certo corso di specializzazione o di cambiarlo, di accettare un lavoro o di lasciarlo, di iniziare un progetto o di abbandonarlo. Quando valutate se lasciar perdere qualcosa o perseverare, non potete sapere con certezza se riuscirete in quello che state facendo, perché si tratta di probabilità. Ma c'è una differenza cruciale tra le due scelte: solo una scelta – la scelta di perseverare – vi consente di trovare alla fine una risposta.

Il desiderio di certezza è il canto delle sirene che ci spinge a perseverare, perché la perseveranza è l'unica strada per scoprire senza dubbio come andranno a finire le cose mantenendo la rotta. Se scegliete di interrompere, di desistere, sarete condannati a chiedervi di continuo: «E se?». Proprio come le sirene della mitologia attiravano i marinai con il loro canto, siamo attratti dalla perseveranza perché vogliamo *sapere*. È l'unico modo per evitare quegli «E se?».

Il problema, naturalmente, è che a volte il canto delle sirene vi attira verso una secca rocciosa che riduce in pezzi la vostra nave. Oppure vi porta alla morte in cima all'Everest. In effetti, l'unico momento in cui potete essere sicuri di dover desistere è quando non è più una decisione, quando cioè vi ritrovate sull'orlo dell'abisso, se non ci siete già finiti dentro. A quel punto non avete altra scelta che abbandonare la rotta.

Vi sfido a mettervi nei panni di scalatori ormai in prossimità della vetta. Immaginate di aver speso tutto quel tempo, quella fatica e quel denaro. Immaginate i sacrifici fatti da voi e dalla vostra famiglia per raggiungere la

cima dell’Everest. E adesso la vetta è lì, distante solo poche centinaia di metri, appena qualche ora. Potreste voltarvi e ridiscendere, dopo tutto quello che avete superato e tutto quello che avete chiesto agli altri? Immaginate quanto sarebbe pesante dover convivere per il resto della vostra vita con la domanda «E se non avessi rinunciato?»… La maggior parte delle persone in quella situazione non potrebbe farlo. Hutchison, Taske e Kasischke lo hanno fatto, ma un numero molto più grande – coloro che morirono quel giorno e molti altri che per un soffio scamparono alla morte – non è stato in grado di resistere al richiamo della perseveranza.

Il Super Bowl è un cimitero aziendale

Allo stesso modo in cui dovete esercitare una certa abilità quando si tratta di scegliere quali vette scalare, avete bisogno di una particolare abilità per scegliere quando è il momento di tornare giù.

Man mano che il mondo cambia, dovremmo mettere da parte le cose che non funzionano o che non corrispondono più ai desideri nostri o degli altri. Dovremmo esaminare il paesaggio, sia per capire quando ciò potrebbe accadere, sia per trovare qualcosa di meglio su cui rivolgere la nostra attenzione.

Solo perché siete vicini alla cima di una grande montagna, non vuol dire necessariamente che vi trovate su un terreno solido. Vincendo il suo settimo Super Bowl nel 2021, Tom Brady ha fornito l’ennesima prova non soltanto della sua eccellenza, ma anche della sorprendente durata della sua carriera. In effetti, esaminando un elenco degli inserzionisti del primo Super Bowl di Brady nel 2002, diciannove anni prima, vi accorgerete che Brady è sopravvissuto anche a molte aziende un tempo di successo e molto importanti. L’elenco è ormai un cimitero aziendale virtuale: AOL, Blockbuster, Circuit City, CompUSA, Gateway, RadioShack e Sears.

Nel caso vi stiate chiedendo perché è così importante essere bravi a lasciar perdere per destreggiarsi in un mondo che cambia, non dovete fare altro che scorrere quell’elenco. Se nel 2002 potevi permetterti due milioni di dollari per trenta secondi di spazio televisivo (ora ne servono più di cinque), insieme ai costi di produzione e di agenzia per realizzare un annuncio pubblicitario che nelle tue intenzioni doveva spiccare sugli altri, eri una grossa azienda di successo. E presumibilmente stavi lavorando sodo

per cercare di rimanere tale e, se possibile, continuare a crescere. Tutte quelle aziende avevano le risorse intellettuali ed economiche per costruire qualcosa di successo ed esplorare il paesaggio nel dettaglio. Tuttavia, il mondo intorno a loro è cambiato senza che riuscissero a cambiare strada per tempo. Persistere sul loro cammino le ha condotte all'oblio. Prendete l'esempio di Blockbuster. A un certo punto sono venuti fuori nuovi competitor, tra cui Netflix. È stata sviluppata una tecnologia nuova e dirompente (lo streaming). Davanti alla possibilità di rilevare Netflix, Blockbuster si è rifiutata, perseverando piuttosto nella sua attività di noleggio di copie fisiche di contenuti di intrattenimento a clienti che dovevano recarsi di persona nei suoi punti vendita. Sappiamo tutti che cos'è successo a Blockbuster e che cos'è successo a Netflix.

Guardando all'esempio di Blockbuster e di tutte le altre aziende in quell'elenco, vi rendete conto del fatto che la bilancia dev'essere truccata per rendere meno conveniente la rinuncia non solo sul piano individuale ma anche aziendale. E la cosa non dovrebbe sorprenderci più di tanto, considerato che le imprese non sono che un insieme di individui. Per un'azienda la strada verso una redditività sostenuta non consiste solo nell'attenersi a una strategia o a un modello di business (per quanto redditizio in passato): bisogna anche indagare e reagire ai mutamenti del panorama. Allo stesso modo, per ciascuno di noi, sul piano individuale, la strada per la felicità non consiste nell'attenerci ciecamente a quello che stiamo facendo, come tanti aforismi ci spingono a fare. Abbiamo bisogno di vedere che cosa succede intorno per poter fare tutto ciò che massimizzerà la nostra felicità, il nostro tempo e il nostro benessere. E questo, di solito, implica il fatto di dover abbandonare più spesso la strada intrapresa.

«Sapere quando tenere le carte, sapere quando foldare[1]»: ma soprattutto, foldare

Come cantava Kenny Rogers in *The Gambler*, «Devi sapere quando tenere le carte, quando foldare, quando andartene e quando correre via». Da notare come tre di questi quattro consigli abbiano a che fare con la rinuncia. Kenny Rogers ha capito quanto sia importante saper ridurre le perdite quando si gioca a poker.

Un tavolo da poker, a quanto pare, è un ottimo posto per imparare i lati positivi della rinuncia. La capacità di rinunciare al momento giusto potrebbe essere l'abilità che meglio distingue i grandi giocatori dai dilettanti. Di fatto, senza l'opzione di abbandonare una mano, il poker sarebbe molto più simile al baccarat, un gioco che non richiede abilità, dal momento che non ci sono decisioni da prendere una volta che le carte sono state distribuite.

I migliori giocatori di poker sono più bravi ad abbandonare rispetto ai dilettanti. Il modo più evidente in cui questo risulta vero è che sanno quando foldare. Decidere quali mani vale la pena di giocare e quali no è la prima scelta che un giocatore deve compiere, nonché quella più gravida di conseguenze. E i professionisti sono semplicemente migliori quando si tratta di effettuare tale scelta, giocando solo dal 15 al 25 per cento delle combinazioni iniziali di due carte distribuite nel Texas Hold'em. Un dilettante, invece, terrà le carte iniziali più della metà delle volte. Presi nel dilemma tra tenere o foldare, i dilettanti di solito tengono. I professionisti foldano. Questo può essere in parte dovuto al fatto che nella scelta tra tenere e foldare solo la prima opzione vi consente di sapere con certezza che non avete buttato al vento l'occasione di far vostro un piatto che avreste potuto vincere se foste rimasti nella mano fino all'ultima carta. C'è un vecchio adagio nel poker che dice: «Qualsiasi coppia di carte può vincere», nel senso che finché rimanete in gioco c'è sempre qualche possibilità, non importa quanto remota, di poter trionfare, anche con una mano pessima. Sfortunatamente, l'adagio dimentica di aggiungere: «… ma non abbastanza spesso perché sia redditizio».

Ricordo molte, molte notti a un tavolo da poker in cui, al termine di una mano, un giocatore seduto al mio fianco mi segnalava con una gomitata che le carte con cui aveva foldato gli avrebbero fatto vincere il piatto. Di tanto in tanto diventava ridicolo, come quando aveva foldato con un sette-due all'inizio della mano (la combinazione matematicamente peggiore che vi possa capitare, quindi è scontato foldare) e le cinque carte comunitarie finivano per includere sette-due-due. Invariabilmente quella persona si chinava gemendo: «Ho foldato con un sette-due. Avrei fatto full!». Al che, puntualmente, dicevo: «C'è un modo per evitarlo, la prossima volta». «Quale?» «Giocare ogni mano fino all'ultima carta.»

Per quanto quel consiglio potesse suonare assurdo, il mio intento era mettere in chiaro che una parte necessaria per avere successo nel poker è

rinunciare ad alcune mani che avreste potuto vincere. Per essere bravi nel gioco dovete solamente imparare a convivere con questa realtà: giocare ogni mano è il modo più semplice e rapido per finire in bancarotta, perché sul lungo termine ne giochereste troppe non redditizie. E questo, eliminando un elemento chiave dell'abilità del pokerista, ovvero la possibilità di foldare, renderebbe il poker più simile al baccarat, per l'appunto.

Anche giocare il 50 per cento delle mani ha un prezzo. Ma quello che ottenete in cambio di quel costo è la tranquillità. Quando tenete invece di foldare, sperimentate molto meno il dolore di sapere che potreste buttar via una vittoria. Non avrete a che fare con un «E se?» sotto steroidi: guardare gli altri giocatori lanciare fiche in un piatto che cresce a dismisura e uno di loro incassarlo, il tutto con la consapevolezza che quello potevate essere voi, se non aveste abbandonato la mano. Per la maggior parte dei giocatori, questa serenità d'animo è una forza potente, un altro canto di sirena. È uno dei motivi principali per cui i dilettanti giocano così tante mani.

Se foldare è difficile per i dilettanti all'inizio della mano, lo è ancora di più una volta che hanno puntato dei soldi. È difficile superare l'impulso di proteggere i soldi già scommessi, indipendentemente dalla probabilità che la prossima puntata sia una scelta favorevole. Durante una mano, non essendo in grado di vedere le carte degli altri giocatori e non conoscendo le carte che devono ancora essere distribuite, non potete avere certezze riguardo all'esito finale. E questo spinge la maggior parte dei giocatori a perseverare, piuttosto che a ridurre le perdite; finché rimangono in gioco, infatti, conservano ancora qualche speranza di vincere la mano. Foldare, viceversa, significa automaticamente rinunciare al piatto e a qualsiasi possibilità di recuperare i soldi appena puntati. Se in genere propendete per tenere la mano fino alla fine, avrete maggiori probabilità di evitare il rimpianto che prova chi passa una mano che avrebbe potuto vincere. Al tempo stesso, però, non ci metterete molto a finire a gambe all'aria. Una trappola, questa, che i giocatori di poker più accorti stanno bene attenti a evitare.

I grandi giocatori, inoltre, sanno anche quando è il momento di lasciare il tavolo. Un pokerista esperto ha più possibilità, rispetto ad altri, di riconoscere quando le condizioni di gioco non sono favorevoli o quando non sta giocando bene. E, proprio perché è in grado di riconoscere queste cose, è più probabile che abbandoni il tavolo per questo. Abbandonare una

partita è una decisione gravida di incertezza perché non sono mai del tutto chiari i reali motivi per cui state perdendo. È possibile che stiate giocando male, certo, ma potreste anche giocare bene e perdere per colpa di una sequela di mani sfortunate. In altri termini, se volete addossare la colpa delle vostre perdite alla cattiva sorte e continuare a giocare, potete sempre trovare un modo per farlo. Abbandonare una partita equivale ad ammettere che potreste non essere abbastanza bravi rispetto agli altri giocatori, che potreste non avere un vantaggio nel gioco a cui state giocando. È un duro colpo per l'ego e pochi sono disposti a sopportarlo. Proprio come foldare una mano è l'unico modo per garantirsi di perderla, abbandonare una partita quando state perdendo è l'unico modo per garantire che non riavrete quelle fiche. Tutto questo rende difficile smettere mentre state perdendo.

I professionisti esperti di poker sono perfetti in questi frangenti? No. In effetti, a volte sono tutt'altro che perfetti. Ma sono più bravi a scegliere di foldare rispetto ai loro avversari, e questo è tutto ciò di cui avete bisogno per vincere.

Se ci pensate, quasi tutte le nostre decisioni comportano lo stesso tipo di incertezza. Dovremmo lasciare il lavoro? Dovremmo cambiare strategia? Dovremmo abbandonare un determinato progetto? Dovremmo voltare le spalle alla vetta e ridiscendere la montagna? Dovremmo chiudere l'attività? Sono problemi complicati. Non siamo onniscienti. Non abbiamo la sfera di cristallo né la macchina del tempo. Tutto ciò che abbiamo è la valutazione migliore di un panorama incerto e mutevole e la speranza di aver affinato la nostra capacità di desistere abbastanza da lasciar perdere quando le condizioni ci sono avverse. Questa è la verità fondamentale sulla tenacia e la rinuncia: il contrario di una grande virtù è sempre una grande virtù.

Sintesi del Capitolo 1

- Tendiamo a celebrare le persone che reagiscono alle avversità combattendo. Quelli che rinunciano, al loro confronto, sono invisibili.
- Se non notiamo il processo decisionale di chi rinuncia, è difficile imparare da queste persone.
- Abbandonare una linea d'azione, a volte, è il modo migliore per vincere nel lungo termine, sia che si tratti di ridurre le perdite al tavolo da poker, sia che si tratti di avere una seconda possibilità di scalare una vetta.
- Perseveranza e rinuncia sono le due facce della stessa identica decisione.
- Il processo decisionale nel mondo reale richiede di agire senza disporre di informazioni complete. La rinuncia è lo strumento che ci permette di reagire alle nuove informazioni acquisite *dopo* aver preso una decisione.

- Attenersi a una linea d’azione è l’unico modo per scoprire con certezza quali esiti darà. Desistere significa accettare di non sapere come sarebbero potute andare le cose.
- Disporre dell’opzione di lasciare, di rinunciare, vi aiuta a esplorare di più, a imparare di più e, in ultima analisi, a individuare le cose che meritano la vostra perseveranza.

---

[1] Nel linguaggio pokeristico il verbo inglese *to fold*, da cui l’italiano «foldare», significa «abbandonare la mano» [*N.d.T.*].

2 Chi desiste per tempo, di solito ha l’impressione di averlo fatto troppo presto

Fin dalla prima volta che è venuto a contatto con Internet – era il 1992 e lui era una matricola del college –, Stewart Butterfield è stato attratto dal potenziale della rete nel facilitare l’interazione umana, soprattutto varcando i limiti dei confini geografici. Un decennio dopo, nel 2002, Butterfield avrebbe cofondato un’azienda il cui obiettivo era realizzare un enorme gioco di ruolo online multiplayer. Il concept si chiamava *Game Neverending* e i giocatori dovevano accumulare oggetti lavorando in modo cooperativo per creare un intero mondo. Migliaia di giocatori diedero prova di adorare il prototipo ma, all’indomani del crash delle dot-com, l’azienda dovette fare i conti con un ambiente di finanziamento ostile. «Non erano in tanti quelli interessati a investire in qualcosa che avesse a che fare con Internet», mi ha spiegato lo stesso Butterfield. «Soprattutto, non in qualcosa di frivolo come un gioco.» Nel 2004, incapace di assicurarsi il capitale, l’impresa rimase a corto di soldi. In un’ultima mossa disperata, una caratteristica del gioco venne preservata: un inventario di oggetti accumulati dai giocatori, rappresentato da una scatola da scarpe piena di foto. Da lì avrebbe preso le mosse Flickr, uno dei primi siti di condivisione di fotografie. Un anno dopo Butterfield e i suoi cofondatori lo vendettero a Yahoo! per 25 milioni di dollari.

Stewart Butterfield lasciò Yahoo! nel 2008 per ritornare sull’idea di creare un gioco online senza limiti temporali, cooperativo e di costruzione. Mise insieme un po’ della gente con cui aveva lavorato ai tempi di Flickr e cofondò un’altra azienda di videogame, Tiny Speck, il cui primo prodotto fu un gioco ancora più ambizioso, *Glitch*.

La potenza di calcolo, nel frattempo, era aumentata di cento volte. Il suo team di ingegneri e progettisti era più esperto e capace. Flickr gli offriva

un’esperienza comprovata, e l’ambiente di finanziamento era molto più favorevole. Tutto questo gli garantiva un maggiore accesso al capitale. L’azienda raccolse 17,5 milioni di dollari da investitori di capitale di rischio tra cui Andreessen Horowitz e Accel.

Il gioco venne lanciato il 27 settembre 2011. *Glitch* sembrava fantastico: i fan ne descrivevano l’immaginifica trama come «un misto tra Monty Python e il Dr. Seuss». A novembre del 2012 il gioco poteva contare su un devoto seguito di circa cinquemila utenti irriducibili che giocavano almeno venti ore alla settimana. Il problema era che questi giocatori, che pagavano un abbonamento mensile, rappresentavano meno del 5 per cento degli oltre centomila utenti che si erano iscritti per provare il gioco gratuitamente. Oltre il 95 per cento dei nuovi utenti aveva giocato a *Glitch* per meno di sette minuti e non era più tornato. Butterfield, i suoi cofondatori e i suoi investitori inquadrarono il problema. Dovevano attrarre da novantacinque a cento nuovi utenti per ricavare un solo giocatore pagante. Decisero perciò di mettere in campo una politica di acquisizione clienti più aggressiva. La loro era stata una strategia di basso profilo, basata sulle pubbliche relazioni e sul passaparola. A questo punto, però, dovettero intensificare il marketing, pubblicando annunci a pagamento e coinvolgendo reti di affiliazione per convincere più persone a provare il gioco.

Il nuovo piano di marketing sembrava funzionare. Durante il fine settimana del 10-11 novembre, l’ultimo weekend di promozione, registrarono diecimila nuovi account. Gli utenti attivi giornalieri, nelle quindici settimane precedenti, erano cresciuti di oltre il 7 per cento a settimana. Il numero di giocatori super incalliti, quelli che giocavano almeno cinque giorni a settimana, era cresciuto di oltre il 6 per cento a settimana. Eppure, la domenica sera, al termine di quel fine settimana stellare, Stewart Butterfield non riusciva a prendere sonno per lo stress. Nel cuore della notte ebbe una rivelazione cui diede seguito il giorno successivo, lunedì 12 novembre. Inviò un’email ai suoi investitori che iniziava con: «Stamattina mi sono svegliato con la certezza assoluta che *Glitch* è morto e sepolto». La sua sparata colse di sorpresa gli altri fondatori e gli investitori. In apparenza, infatti, le cose stavano andando bene. In effetti, andavano più che bene. *Glitch* aveva appena assistito alla più grande crescita di sempre. Erano ancora ben capitalizzati, con 6 milioni di dollari in banca. Eppure, Butterfield stava dicendo loro che avrebbe lasciato *Glitch* e che si offriva di restituire agli investitori il capitale rimanente.

Tra tutte le buone notizie che riguardavano l'azienda, che cosa preoccupava così tanto Butterfield da non permettergli di prendere sonno? Che cosa lo stava motivando a chiudere bottega?

La risposta è che Stewart Butterfield è stato in grado di sbirciare nel futuro e di vedere cose che gli altri non potevano (o non volevano) vedere. Esaminando la gamma di possibili esiti per *Glitch*, emergeva una probabilità troppo elevata che il gioco finisse per rivelarsi uno spreco di soldi. Benché avessero appena sperimentato un'impennata senza uguali nel numero di nuovi account, Butterfield preconizzava un futuro in cui avrebbero dovuto sostenere una crescita settimanale del 7 per cento per trentuno settimane solo per chiudere in pareggio. E questo presupponeva che i nuovi utenti acquisiti si sarebbero convertiti in clienti paganti allo stesso tasso storico, un presupposto piuttosto impegnativo, poiché era logico che più occhi avrebbero attirato, minore sarebbe stata la qualità di quegli occhi. Anche l'acquisizione dei diecimila nuovi utenti più recenti aveva comportato un costo maggiore a fronte di una qualità inferiore rispetto a quanto avevano generato i precedenti sforzi di marketing. L'aspetto persino peggiore era che, nel tempo, le pubblicità a pagamento avrebbero raggiunto sempre più le centinaia di migliaia di persone che avevano già provato e scartato *Glitch*. Man mano che gli spot saturavano lo zoccolo duro della platea dei videogiocatori, il potenziale di attirare nuovi utenti faceva sempre più leva su persone con poca esperienza o interesse per i giochi online. E questo avrebbe ridotto i già bassi tassi di conversione di *Glitch*. Il gioco poteva continuare a crescere, insomma, solo incamerando un numero spropositato di nuovi account. Tutti questi parametri di crescita, nonostante le sfide sempre più impegnative, avrebbero dovuto reggere mentre Tiny Speck bruciava il suo capitale nel marketing per otto mesi, solo per raggiungere il pareggio. Perché il gioco avesse successo sotto il profilo finanziario, alla fine della fiera Tiny Speck avrebbe avuto bisogno di centinaia di migliaia di utenti paganti, cifra che comportava il fatto che il gioco venisse provato da milioni di persone. Un obiettivo per raggiungere il quale si sarebbero dovute sperperare risorse a tempo indefinito al solo scopo di acquisire nuovi utenti, di qualità sempre inferiore, per poi stanare tutti quei giocatori irriducibili disposti a supportare l'iniziativa. I conti, semplicemente, non tornavano.

Stewart Butterfield aveva tutte le ragioni per negare o ignorare ciò che aveva visto sbirciando nel futuro. *Glitch* era un gioco fantastico che

esprimeva in maniera creativa la visione dei fondatori. Era amato da un'intera comunità di giocatori. E i nuovi utenti continuavano ad aumentare. Quello che ci si aspetterebbe dal fondatore di un'impresa simile è che persegua nel suo impegno. Butterfield aveva dedicato quattro anni a *Glitch*. E soprattutto aveva messo in gioco la sua reputazione con quel progetto. Come ha spiegato a Reid Hoffman in un podcast di *Masters of Scale* nel 2017: «Devi persuadere gli investitori, la stampa, i potenziali dipendenti e i clienti. E mi ero speso un sacco per convincere tanta gente a sposare questo progetto, abbandonando magari il proprio lavoro o tutti i progetti a cui stava già lavorando, a fronte di una paga inferiore in cambio di azioni…». Nonostante tutto questo, si è convinto del fatto che la decisione giusta fosse mollare tutto, tanto da dire agli investitori: «Penso di averlo capito sei settimane fa, solo che ho scambiato il mio stesso rifiuto per prudenza (volevo essere sicuro, cioè, che non gettassimo la spugna troppo presto). Ma ci sono troppe voci nella colonna dei "contro"».

Tutti gli altri erano dell'idea che avesse rinunciato troppo presto. Ma Stewart Butterfield, sbirciando nel futuro, ha concluso che forse aveva persino tergiversato troppo. Non sappiamo se, spiegando il suo ragionamento agli altri, li abbia persuasi o meno a vedere ciò che aveva visto lui. Non aveva molta importanza. Senza di lui, non aveva più senso continuare.

La maggior parte delle persone, trovandosi nella sua posizione, non farebbe quello che ha fatto Butterfield. A dispetto di tutti gli elementi in virtù dei quali perseverare appariva come la scelta più semplice – gli anni investiti nel progetto, gli ultimi risultati incoraggianti, la volontà di continuare mostrata dai cofondatori e dagli investitori, il dolore provato nel dover dar seguito a questa decisione e per le conseguenze di quest'ultima sui dipendenti – è riuscito a staccare la spina. Può sembrare un finale infelice. Butterfield aveva messo così tanta passione in quel suo concept di gioco multiplayer collaborativo da dedicare dieci anni di vita alla sua realizzazione. Ma si ritrovò a fare i conti con un secondo fallimento.

Tuttavia, mostrare efficacia nel fare un passo indietro, quando il contesto lo richiede, dovrebbe essere la definizione di lieto fine. È solo che abbiamo difficoltà a vederla in questo modo perché elaboriamo la rinuncia come un fallimento.

Accortosi di avere una mano perdente, Stewart Butterfield ha deciso di foldare prima di bruciare il capitale residuo di Tiny Speck. Ha evitato che la

società impegnasse sei milioni di dollari in un cattivo investimento, rendendo così disponibili quei capitali per altri progetti con maggiori probabilità di successo. Ha anche impedito che i dipendenti di Tiny Speck continuassero a lavorare in un'azienda destinata al fallimento, per un magro compenso e dietro la promessa di un compenso in azioni, agendo prontamente non appena ha valutato che quelle azioni non valevano i *loro* sforzi. La decisione di Butterfield, dunque, ha avuto risvolti positivi per lui, per i cofondatori, gli investitori e i dipendenti. Non dovremmo considerarlo come un lieto fine in sé e per sé?

Tutto questo ci consegna un'altra preziosa lezione sulla rinuncia. Quando desistete, non state facendo altro che garantirvi la possibilità di tornare a combattere. A volte, nel senso letterale dell'espressione. Decidendo di tornare indietro, Hutchison, Taske e Kasischke si sono garantiti altri giorni da vivere. Nel momento in cui foldano una mano, i giocatori di poker riducono le perdite e conservano fiche da investire in una mano migliore. Allontanandosi dal tavolo quando si accorgono di giocare male, evitano di finire al verde e preservano quel gruzzoletto con cui cimentarsi in un altro gioco nel quale, magari, hanno maggiori possibilità di vincere.

Separandosi da *Glitch*, Stewart Butterfield si è concesso la libertà necessaria a sviluppare un altro prodotto. Cosa che ha prontamente fatto, esplorando il potenziale insito nell'idea di trasformare il sistema di comunicazioni interne del team di sviluppo di *Glitch* in uno strumento di produttività autonomo. Lo strumento, sostanzialmente, combinava il meglio di email, messaggistica istantanea e SMS, consentendo ai membri del team di comunicare in tempo reale e di condividere documenti e altri materiali. In azienda lo adoravano tutti. Anzi, lo adorava chiunque lo conoscesse. Due giorni dopo aver lasciato *Glitch*, il team e gli investitori che avevano deciso di investire il proprio capitale in questo nuovo prodotto erano già concentrati sull'obiettivo. Per tutto il periodo durante il quale era stato utilizzato in Tiny Speck, lo strumento non aveva avuto nemmeno un nome. Il 14 novembre Butterfield ideò un nome in codice basato sull'acronimo di «Searchable Log of All Conversation and Knowledge»: Slack. E quello è stato.

Nell'agosto 2013 Slack ha annunciato il lancio del suo prodotto. Nel giugno del 2019 l'azienda si è quotata in borsa. Nel suo primo giorno sul listino la capitalizzazione di mercato era di 19,5 miliardi di dollari. Nel

dicembre del 2020 Salesforce ha accettato di acquisire Slack in contanti, azioni e assunzione di debiti in un accordo del valore di 27,7 miliardi di dollari.

Saremmo tentati di pensare: «Ecco, *questo* sì che è un lieto fine, perché Slack è il frutto maturato da quella decisione di desistere». A scanso di equivoci: lo sarebbe stato comunque anche se Butterfield si fosse limitato a restituire il capitale ai suoi investitori senza imbarcarsi nel progetto di Slack. Il fatto che abbia trasformato lo strumento di comunicazione interna di Tiny Speck in un unicorno lo rende ancora più felice, se mai.

Desistete quando avete ancora una scelta

La storia di *Glitch* evidenzia uno dei problemi fondamentali legati alla rinuncia. Rinunciare in tempo, di solito, restituisce l'impressione di averlo fatto troppo presto. Se vi defilate in tempo, non avrete la sensazione che stia accadendo qualcosa di particolarmente terribile, in quel preciso momento. Questo perché una simile decisione richiede la capacità di intravedere tutta la gamma di situazioni in cui potrebbe manifestarsi il futuro e di comprendere che la probabilità che le cose vadano male è troppo elevata perché valga la pena di continuare.

Nel momento in cui mollare diventa la scelta oggettivamente migliore, in genere le cose non sembreranno particolarmente cupe, anche se il presente contiene indizi che possono aiutarvi a capire quali pieghe potrebbe assumere il futuro. Il problema è che, forse a causa della nostra avversione alla rinuncia, tendiamo a liquidare quegli indizi che ci permetterebbero di capire fino a che punto le cose andranno male.

E, al di là delle apparenze, Stewart Butterfield ha visto appunto quanto andassero male le cose. Ha esaminato il trend rispetto alla qualità dei nuovi utenti e al numero di quelli che si affezionavano al prodotto per capire quale futuro attendesse *Glitch*. La maggior parte di noi, al posto di Butterfield, si concentrerebbe su una versione rosea del presente, o almeno su una versione che non sia poi così male da giustificare un'uscita di scena. Dopo tutto, avete creato uno splendido gioco online in grado di compattare una comunità di cinquemila clienti irriducibili. Fantastico, no? I vostri investitori si sentono incoraggiati. I vostri cofondatori sono soddisfatti. Avete appena archiviato il miglior mese di sempre e acquisito molti nuovi

clienti. Avete sei milioni di dollari in banca. Dovete solo lavorare sul problema di come fidelizzare più persone. Tutti quelli che vi stanno intorno si sentono stimolati a perseverare.

Oppure siete ormai a sole tre ore dalla vetta dell'Everest. Avete tutto l'ossigeno che serve. Siete solo un po' lenti nella scalata, ma le condizioni di arrampicata sembrano abbastanza buone, così buone che quasi tutti gli uomini che compongono la vostra spedizione proseguono la salita.

Il momento ideale di appendere i guantoni al chiodo, per Muhammad Ali, potrebbe essere stato il giorno dopo aver riconquistato il titolo strappandolo a George Foreman. Questo, naturalmente, avrebbe richiesto una capacità sovrumana di viaggiare nel tempo, qualcosa di molto simile a una forma di onniscienza. Ma era il momento in cui aveva appena realizzato l'ambizione della sua vita, e certamente molto prima che si manifestassero danni renali e neurologici. Teddy Brenner e Ferdie Pacheco non dovettero certo dispiegare doti di onniscienza per intuire, all'indomani del match contro Earnie Shavers, nel settembre del 1977, l'elevata probabilità (nonché la gravità) delle conseguenze negative nel caso in cui Ali avesse continuato a svolgere una professione tanto pericolosa oltre i trentacinque anni. Ma ci vollero ancora quattro anni prima che smettesse davvero.

Non dovrebbe sorprendere il fatto che prendere la giusta decisione di lasciar perdere richieda una sorta di viaggio mentale nel tempo, poiché il momento peggiore per prendere una decisione è quando ci siete dentro. È quando siete immersi nel presente e, posti di fronte alla decisione di ridurre o meno le perdite, siete incapaci di vedere oltre ciò che sta accadendo nell'immediato.

Quando pensiamo al futuro, spesso consideriamo le nostre speranze, i nostri obiettivi e le nostre ambizioni. E tutto quest'ottimismo significa che, troppo spesso, permettiamo a un futuro disastroso di rovinarci addosso, senza vederlo finché non è ormai sulla soglia.

Una ben nota euristica nel campo della consulenza manageriale vuole che il momento giusto per licenziare qualcuno è la prima volta che vi viene in mente. Questa euristica ha lo scopo di indurre le aziende a prendere una decisione in maniera tempestiva, perché la maggior parte dei manager è riluttante a licenziare le persone. Rimuovere un dipendente che non rende è ovviamente una forma di rinuncia (dal punto di vista del datore di lavoro). Le aziende hanno continuamente a che vedere con questo tipo di situazione

e per gestire la propria forza lavoro devono decidere se liberarsi di chi registra prestazioni insufficienti.

Assumere qualcuno rappresenta una decisione molto più carica di incertezze di quanto la maggior parte delle persone voglia credere. Tutto ciò di cui disponete è il CV di un candidato, le sue referenze e qualche colloquio. È un po' come imbarcarsi in una relazione a lungo termine basandosi su un paio di appuntamenti e due amici in comune. Il tasso di successo delle assunzioni dei manager è da lungo tempo stimato intorno al 50 per cento, in perfetta sintonia con il grado di incertezza coinvolta. Fino a che punto potete sapere se un nuovo assunto farà bene prima che abbia effettivamente svolto il suo lavoro per un certo lasso di tempo?

A mitigare il rischio associato a una decisione così incerta è il fatto che i datori di lavoro hanno la possibilità di licenziare i dipendenti, proprio come i dipendenti hanno la possibilità di lasciare l'azienda. Naturalmente questo significa che bisogna essere bravi a esercitare tale opzione. Ma anche la decisione di licenziare qualcuno viene presa in condizioni di incertezza; cosa che, come abbiamo già esplorato in diverse circostanze, contribuisce alla nostra tendenza a tergiversare più del dovuto.

Ecco perché l'euristica su quando licenziare qualcuno, per quanto ben nota, viene messa in pratica solo di rado. L'errore che si commette trattenendo troppo a lungo le persone dopo aver riconosciuto che non rendono come sperato comporta un prezzo elevato. Geoff Smart, consulente di gestione ed esperto in materia di assunzione di team di talento, ha scoperto in virtù di studi condotti con i clienti della sua azienda che, tra costi elevati e perdita di produttività, un errore di assunzione costa mediamente quindici volte lo stipendio di quella persona. Ovviamente, una volta che l'errore è stato commesso, mantenere quel dipendente troppo a lungo contribuisce a tale costo.

Questo è vero per ogni volta che tardiamo a cambiare rotta. Se non riduciamo le perdite quando è legittimo farlo, queste perdite continueranno ad accumularsi. E questo porta alla luce un fraintendimento abbastanza comune sulla rinuncia. Siamo riluttanti a mollare il colpo quando dovremmo perché abbiamo la sensazione che farlo rallenterà i nostri progressi o li arresterà del tutto.

Ma è vero il contrario. Se vi attenete a un percorso che non vale più la pena di perseguire, che si tratti di una relazione insoddisfacente, di un'azione in cui state sperperando denaro o di un dipendente che non rende,

è lì che perdete terreno. Evitando di staccare la spina, di cambiare rotta, vi precluderete l'opportunità di passare a qualcosa che comporterà maggiori progressi verso quelli che sono i vostri obiettivi. A rallentare i progressi sono tutte le volte che vi lasciate impantanare in un'impresa destinata al fallimento. Tutte le volte che vi ostinate in una determinata cosa che vi impedisce di cogliere opportunità migliori. Contrariamente alla credenza popolare, rinunciare vi porterà più velocemente là dove volete arrivare.

Pensare in termini di valore atteso

Per decidere nella maniera più corretta se persistere o rinunciare, dovete fare un'ipotesi ragionata sulla probabilità che le cose vadano per il verso giusto e sulla probabilità che invece tutto vi remi contro, al fine di capire se si verificheranno abbastanza sviluppi positivi da giustificare la prosecuzione del vostro percorso. In sostanza, dovete pensare in termini di *valore atteso*, proprio come ha fatto Stewart Butterfield.

Il valore atteso (o EV, dall'inglese *expected value*) vi aiuta a rispondere a due domande. In primo luogo, vi dice se una qualsiasi opzione che state prendendo in considerazione sarà per voi, a conti fatti, positiva o negativa nel lungo periodo. In secondo luogo, vi consente di confrontare diverse opzioni per capire qual è la scelta migliore, poiché la scelta migliore è semplicemente quella che porta con sé il valore atteso più alto.

Per determinare il valore atteso per un qualsiasi corso d'azione, iniziate con l'identificare la gamma di possibili esiti ragionevoli. Alcuni di questi esiti saranno positivi e altri negativi, a vari livelli, e ognuno di questi esiti avrà una certa probabilità di verificarsi. Moltiplicando la probabilità che ciascun esito si verifichi per quanto potrebbe essere buono o cattivo, e mettendo tutto insieme, otterrete il valore atteso.

Per fare un esempio abbastanza semplice, immaginate di lanciare una moneta. Com'è ovvio, avete una probabilità del 50 per cento di ottenere testa e una probabilità del 50 per cento di ottenere croce. Poniamo il caso che se dovesse uscire testa vincereste 100 dollari, mentre se uscisse croce ne perdereste 50. Moltiplicando i 100 dollari per il 50 per cento (la frequenza con cui la moneta darà testa come esito) otterrete 50 dollari, ovvero i vostri guadagni attesi sul lungo termine. Moltiplicando la perdita di 50 dollari (dovuta all'esito croce) per il 50 per cento, otterrete un –25

dollari, ovvero le perdite previste sul lungo termine. Sottraendo 25 dollari da 50 ricaverete un guadagno netto di 25 dollari. Questa proposta di lancio della moneta, dunque, reca con sé un *valore atteso positivo* di 25 dollari. Si noti come, anche se la probabilità che la moneta dia croce è la stessa che dia testa (ovvero 50 e 50), il vostro valore atteso è positivo perché il profitto ottenuto vincendo è maggiore rispetto alla perdita sopraggiunta in caso di esito negativo del lancio.

Potete ottenere un valore atteso positivo anche se ciò che potete vincere è molto inferiore a ciò che potete perdere, purché le possibilità di vincita siano abbastanza grandi da compensare le perdite. Per esempio, se potete vincere 50 dollari quando la moneta dà come esito testa o perderne 100 se invece esce croce, ma vincerete nel 90 per cento dei casi (perdendo solo nel restante 10 per cento), il vostro valore previsto sarà di 35 dollari. È una scommessa che dovreste accettare.

Allo stesso modo ci sono situazioni in cui il vostro valore atteso può essere positivo nonostante abbiate solo una remota possibilità di vincere. Immaginate di lanciare una moneta che dia come esito croce il 99 per cento delle volte e testa solo nell'1 per cento dei casi. Quando la moneta dà croce perderete 100 dollari, mentre quando dà testa ne vincerete 100.000. Se anche doveste vincere solo una volta su cento, la vincita in palio è abbastanza consistente da conferire alla scommessa un valore atteso positivo dell'ordine di 901 dollari! (Naturalmente, questa è una scommessa molto più rischiosa delle altre due. La gestione del rischio è oggetto di molti altri libri, ma non di questo.)

Quando si pensa al valore atteso il primo passo è quello di chiedersi: «La linea di condotta che sto prendendo in considerazione (una nuova linea d'azione o il proseguimento di ciò che sto facendo attualmente) ha un valore atteso positivo?».

Il secondo passo è confrontare quel valore atteso con il valore atteso di altre opzioni che potreste valutare. Poiché il tempo, l'attenzione e il denaro sono risorse limitate, così com'è limitato il numero di cose che possiamo fare nella vita, quando pensiamo se dovremmo perseverare in qualcosa, dobbiamo chiederci: «Se dovessi cambiare e fare qualcos'altro, otterrei un valore atteso più alto rispetto a quello che mi garantisce ciò che sto facendo al momento?».

Se acquisite consapevolezza del fatto che un altro percorso ha un valore atteso più alto, discostarvi da quello che state seguendo attualmente per

passare all’alternativa vi condurrà alla meta con maggior rapidità.

Non importa se state pensando di lanciare una monetina o di acquistare azioni in cui le vittorie e le perdite si misurano in denaro, o se state pensando alla persona da sposare o al luogo in cui vivere, questioni in cui perdite e guadagni sono misurati in termini di felicità e qualità della vita, il valore atteso è un concetto utile a determinare se vale la pena di attenervi al percorso che state seguendo.

Stewart Butterfield è ricorso alla valutazione del valore atteso per decidere se continuare a sviluppare *Glitch*. In qualità di cofondatore di una startup, aveva a che fare con un’impresa che aveva una bassa probabilità di successo ma un enorme profitto potenziale. La stragrande maggioranza delle startup, ovviamente, non diventa Slack, Netflix, Twitter o Facebook. La maggior parte delle startup fallisce. Anche così, la probabilità di successo può ancora essere abbastanza alta da rendere proficuo perseguirne l’idea alla base. E questo rivela il cruccio di Stewart Butterfield. In quel suo viaggio nel futuro durante la notte insonne dell’11 novembre 2012 ha visto che la probabilità di fare di Tiny Speck un unicorno non era abbastanza elevata perché valesse la pena di perseverare. C’era un mondo futuro in cui avrebbe potuto trasformare *Glitch* in un unicorno, ma la probabilità era troppo remota per giustificare un esborso da oltre un miliardo di dollari. Vedeva la scritta sul muro, ma quando sei uno bravo a desistere, spesso sei l’unico in grado di leggerla. Nel momento in cui, il 12 novembre, ha parlato ai suoi cofondatori e investitori, Stewart Butterfield ha capito che l’opzione di lasciare aveva un valore atteso migliore rispetto a quella di perseverare. In sostanza, Stewart Butterfield pensava come un giocatore di poker. I giocatori di poker vincenti non tentano di vincere per forza una singola mano, qualunque cosa accada. Sanno che, se anche due carte qualsiasi possono vincere, solo alcune mani possono vincere in un numero sufficiente di casi da far sì che valga la pena di giocarle. I giocatori di poker prendono decisioni valutando se giocare o foldare avrà il maggior valore atteso. In altre parole, se giocassero la mano più e più volte, quale scelta (rimanere o abbandonare) si rivelerebbe la decisione più redditizia sul lungo periodo?

Non siamo onniscienti, naturalmente, e quasi nessuno di noi sarebbe così bravo a intraprendere questo viaggio mentale nel tempo alla maniera di Stewart Butterfield, ma è anche vero che siamo un po’ tutti in grado di dare una sbirciatina al futuro e che questo vi aiuterà a fare un passo indietro, quando necessario.

Smettere è una decisione che riguarda il valore atteso

Nell'estate del 2021 ho ricevuto un'email da una lettrice che mi chiedeva aiuto per decidere se lasciare il lavoro. La dottoressa Sarah Olstyn Martinez sentiva di aver raggiunto un bivio nella sua vita professionale. Lavorava al pronto soccorso da sedici anni, essendosi innamorata della medicina d'urgenza fin dal 2005, durante l'anno di tirocinio nel pronto soccorso di un ospedale seguito alla laurea. Il Mount Sinai Hospital, dove Olstyn Martinez aveva svolto il tirocinio, era uno dei principali centri traumatologici di Chicago; il quartiere in cui si trova, North Lawndale, è considerato uno dei più pericolosi della città: secondo uno studio del 2019 sui trend della violenza armata basato sui dati ricavati dai pronto soccorso, «è corretto affermare che il Mount Sinai si trova a gestire un'ampia percentuale dei fatti di violenza armata che si verificano a Chicago». Per la dottoressa Olstyn Martinez era stata un'esperienza formativa fondamentale, tanto che al termine del tirocinio aveva optato per una specializzazione di quattro anni in medicina d'urgenza. Nel 2009 si era trasferita ad Austin, in Texas, per diventare medico di pronto soccorso nell'ospedale dove avrebbe lavorato, con passione e soddisfazione, per i successivi dodici anni.

La gente immagina che un medico del pronto soccorso vada in giro a fare massaggi cardiaci ai pazienti, trovandosi costantemente a prendere decisioni disperate tra la vita e la morte. Certo, c'è anche questo (o qualcosa di simile) ma, come spiega la stessa Olstyn Martinez, l'essenza del lavoro ha più a che fare con la fatica quotidiana derivante dal logorio che comporta vedere l'umanità nella sua forma più solitaria e straziante. Per esempio, in un turno nel 2021, la sua prima paziente è stata una donna di novant'anni arrivata da una casa di cura: versava in condizioni così gravi da non essere in grado di parlare e la dottoressa Olstyn Martinez non riusciva a contattare un famigliare che la aiutasse a capire quale fosse il problema. Nella stanza accanto una donna sulla sessantina si lamentava del fatto che qualcuno stesse cercando di avvelenarla perché ogni boccata della sua pipa da crack le faceva venire le palpitazioni; ovviamente negava con veemenza la possibilità che il problema fosse il crack, dal momento che lo fumava da vent'anni.

Era un lavoro appassionante ma metteva alla prova sotto il profilo emotivo. All'interno della comunità del pronto soccorso, però, è proprio la capacità di gestire gli aspetti più delicati del lavoro a rendere speciale un

medico. Per citare la stessa Olstyn Martinez, «Uno dei temi alla base della medicina d'urgenza è che, se non soffri a pieno e non scendi in trincea insieme ai pazienti, sei un buono a nulla».

All'inizio, i benefici ricavati dalla sua carriera superavano nettamente i costi. Le soddisfazioni erano tante: salvare vite umane, servire la comunità, essere una persona capace di risolvere problemi con professionalità ed efficacia e far parte di quella comunità dei medici di pronto soccorso esposta a così tante situazioni crude e difficili. Un ulteriore vantaggio derivante dal fatto di lavorare al pronto soccorso, per Olstyn Martinez, era la separazione tra lavoro e vita privata che ne derivava. Aveva dei turni programmati e quando finivano era libera di pensare alle sue cose. Che si trattasse di andare in palestra o di portare il cane dal veterinario, aveva spazio al di fuori dal lavoro. Un elemento diventato particolarmente importante con la nascita delle sue due figlie nel 2014 e nel 2017.

Ma poi le circostanze sono cambiate. In aggiunta ai turni in pronto soccorso, nel 2015 la dottoressa Olstyn Martinez è diventata direttrice dei servizi di emergenza e traumatologia dell'ospedale e nel 2020 direttrice generale responsabile della qualità dell'assistenza ai pazienti per dodici reparti di emergenza del sistema sanitario dell'ospedale. Nel corso di quegli anni, con l'espandersi delle sue responsabilità amministrative, i lati negativi sono andati aumentando. Benché la dottoressa Olstyn Martinez eccellesse nel ruolo supplementare di direttrice, come evidenziato dall'ulteriore espansione delle sue responsabilità nel 2020, i compiti amministrativi via via più pressanti le permettevano di effettuare solo sei turni al mese come medico al pronto soccorso: ovvero solo un tempo estremamente limitato da dedicare a quella parte della sua professione di cui si era innamorata in origine. A causa dell'aumento del carico di lavoro, specialmente in un periodo di vincoli finanziari sempre più stringenti nella pratica medica e nell'amministrazione, e (ovviamente) a causa della pandemia, lo stress lavorativo è andato crescendo di pari passo, con il prezzo che questo comportava. Il confine tra carriera e vita privata si è dissolto: non era più un lavoro che la dottoressa poteva lasciarsi alle spalle una volta concluso il turno al pronto soccorso. Non riusciva più a spegnere il cervello. Riceveva un flusso continuo di messaggi ed email, tutti allarmi per altrettanti incendi che le toccava spegnere. Non c'erano più tempi morti.

Ogni giorno che passava sentiva di vivere sempre meno pienamente la sua vita personale. Una situazione che le faceva male soprattutto quando

andavano di mezzo le sue bambine. Una sera, alle otto, si è resa conto del fatto che sua figlia di appena sette anni stava cercando di attirare la sua attenzione ripetendo: «Mamma. Mamma? Mamma! MAMMA!!». Quando finalmente ha alzato lo sguardo, sua figlia le ha detto: «Non mi ascolti perché stai guardando il telefono. Sei sempre al telefono!». E aveva ragione. Si era abituata a gestire un carico impegnativo, ma era ormai evidente che tutto ciò stava comportando un impatto negativo su di lei e sulla sua famiglia. Si portava tutto a casa. E lo sentiva fisicamente. Aveva problemi a dormire. Cominciava a perdere i capelli. L'equazione tra le cose che amava del suo lavoro e i costi che implicavano era finita a gambe all'aria.

Ha covato l'idea di smettere per oltre un anno, ma senza mai dare seguito. Poi, nel 2021, un amico si è offerto di segnalarla per un lavoro presso una compagnia di assicurazioni. La Olstyn Martinez ha superato tutto il processo di selezione e in breve ha preso coscienza del fatto che di lì a poco avrebbe dovuto prendere una decisione, e in fretta. Ma si è scoperta incapace di capire se accettare o meno il nuovo lavoro e lasciare il vecchio. È stato a quel punto che mi ha contattata. Io le ho risposto e ci siamo date un appuntamento. Dopo aver ascoltato la sua storia, le ho posto una semplice domanda: «Immagini che sia passato un anno e che lei sia rimasta nell'attuale posizione lavorativa: qual è la probabilità che si ritrovi infelice?». «So che sarò infelice al cento per cento» mi ha risposto. Allora le ho chiesto: «Poniamo invece che sia trascorso un anno da quando ha scelto di passare al nuovo lavoro che sta valutando: qual è la probabilità che si ritrovi infelice?». «Be', sinceramente non saprei», ha risposto. «Può essere il cento per cento?» «Assolutamente no.» E in quel preciso istante ha capito: «Oh, aspetti un minuto. Se rimango, sarò sempre infelice. Se cambio, potrei essere infelice a volte, ma altre no. Ci saranno volte in cui troverò un vero appagamento nel nuovo lavoro, e questo non potrà che migliorarmi la vita».

Tutto quello che aveva fatto era stato riformulare la sua decisione di desistere nei termini di un problema di valore atteso. Le opzioni in ballo erano due: mantenere il lavoro che aveva o licenziarsi per accettare il nuovo incarico presso la compagnia di assicurazioni. Quale delle due aveva maggiori possibilità di aumentare la sua felicità e di farla sentire meglio rispetto al suo rapporto con le figlie? E lei ha capito che accettare il nuovo lavoro comportava il valore atteso più alto.

La storia della dottoressa Olstyn Martinez serve a ricordarci che il valore atteso non riguarda solo il denaro. Può essere misurato anche in salute, benessere, felicità, tempo, autorealizzazione, soddisfazione nelle relazioni o qualsiasi altra cosa che vi riguardi.

Viaggiatori nel tempo dal passato

Spesso paragono il modo di pensare al valore atteso a una sorta di viaggio mentale nel tempo, alla possibilità cioè di proiettarvi nel futuro per cercare di intravedere la gamma di esiti possibili e produrre qualche ipotesi ragionevole sulla probabilità che ciascuno di essi si verifichi.

Questo viaggio nel tempo allo scopo di imparare l'arte della rinuncia funziona in entrambe le direzioni. A volte, come Stewart Butterfield o Sarah Olstyn Martinez, dovete guardare al futuro usando gli indizi che vi offre il momento presente. Altre volte, invece, otterrete benefici ascoltando un messaggio proveniente *dal passato*.

Centinaia di persone avevano raggiunto la cima dell'Everest prima di quel giorno del 1996. E quegli alpinisti avevano calcolato i tempi di ritorno appropriati, che si trattasse di Rob Hall nel 1995, di Tenzing Norgay e Sir Edmund Hillary nel 1953, o di uno qualsiasi degli scalatori riusciti nell'impresa tra le due date. Alle 11.30, mentre Hutchison, Taske e Kasischke prendevano la difficile decisione di rinunciare, quelle figure del passato hanno dato loro un colpetto sulla spalla dicendo: «È il momento di tornare indietro».

William McRaven, ammiraglio a quattro stelle ormai in pensione, una delle figure più rispettate al mondo nel campo della strategia militare, della politica estera degli Stati Uniti e delle operazioni antiterrorismo (nei suoi trentasette anni di carriera ha partecipato a diecimila missioni Navy SEAL, compreso il raid – da lui organizzato e supervisionato – contro Osama bin Laden) ha sottolineato l'importanza di questo aspetto del viaggio nel tempo nel decidere se continuare o abbandonare la rotta durante una missione militare.

L'ammiraglio McRaven è uno studioso di lunga data (oltre che docente, relatore e autore) di storia militare. Mentre parlavamo, mi ha indicato gli scaffali pieni di volumi dietro di lui: «Probabilmente, tre quarti dei libri alle mie spalle parlano di battaglie finite bene e battaglie finite male». E mi ha

spiegato come quei libri di storia lo aiutino a stabilire un contatto con i viaggiatori nel tempo provenienti dal passato. «Clausewitz sta cercando di dirmi qualcosa? Napoleone sta cercando di dirmi qualcosa? Norman Schwarzkopf sta cercando di dirmi qualcosa?» Ma i messaggi arrivano anche dalle esperienze stesse – e dalle versioni passate di sé – dell'ammiraglio McRaven in tutte quelle missioni. «Davanti a un obiettivo, a un certo punto della tua carriera, ti dici: "Sai una cosa? Ho già fatto una roba simile vent'anni fa". I novellini ti dicono: "Non c'è modo di farlo". E io rispondo loro: "Oh, certo che c'è. L'ho già fatto".»

Quando dovete decidere sull'opportunità di lasciar perdere, di rinunciare, prestate ascolto a quelle persone del passato che possono offrirvi consigli importanti. A volte a inviarvi un messaggio è qualcuno che vi ha preceduto su un percorso simile. Altre volte, invece, è una versione precedente di voi stessi.

Lanciare monete

Nel 2013 l'economista Steven Levitt, coautore del popolarissimo libro *Freakonomics*, ha creato un sito web nel quale invitava i visitatori a lanciare una moneta virtuale che li aiutasse a prendere una decisione difficile sull'opportunità di lasciare o perseverare. I partecipanti dovevano segnalare il loro dilemma tra una varietà di opzioni disponibili. Molte di queste erano decisioni di vita importanti come «Dovrei lasciare il mio lavoro o tenerlo?» o «Dovrei interrompere la mia relazione o continuarla?» o «Dovrei restare al college o mollarlo?». In altre parole, il genere di scelte su cui spesso la gente è in difficoltà, come potete immaginare. Il sito assegnava una decisione (mantenere il lavoro, per esempio) al lato testa e l'altra (lasciare il lavoro) al lato croce. Non appena gli utenti cliccavano sull'immagine della moneta, veniva mostrato loro il risultato casuale del lancio della moneta virtuale.

Potreste essere scettici sul fatto che la gente consulti un sito web per lanciare una moneta che la aiuti a prendere una decisione di importanza vitale. Eppure nel corso di un anno lo hanno fatto ventimila persone. Evidentemente per queste persone la scelta tra lasciar perdere o perseverare era così difficile – un 50 e 50, diciamo – che far dipendere la decisione dal lancio di una moneta dev'essere parsa loro un'opzione sensata. È

ragionevole supporre che, se in queste scelte le due opzioni erano davvero così vicine tra loro come le consideravano gli utenti in questione, questi ultimi sarebbero stati ugualmente soddisfatti dall'esito del lancio, che avesse indicato loro di rinunciare o di continuare. Dopo tutto, è questa la definizione di un testa a testa.

Solo che Levitt ha scoperto che le cose stavano diversamente. Attraverso un monitoraggio degli utenti a distanza di due e sei mesi dal lancio, ha rilevato infatti che, in merito alle decisioni importanti della vita, coloro che avevano mollato (per decisione autonoma o per aver dato seguito al risultato del lancio) erano mediamente più soddisfatti di quelli che invece avevano perseverato. Benché agli occhi di chi doveva decidere un'opzione valesse praticamente l'altra, in realtà le due scelte non erano affatto equivalenti. E a giudicare dal grado di soddisfazione dei partecipanti, la decisione di mollare il colpo aveva avuto assolutamente la meglio.

Tutto questo dimostra che in genere le persone decidono di lasciar perdere troppo tardi. Ed è ciò che stava succedendo nel caso di Sarah Olstyn Martinez. Per quanto fosse convinta che le due opzioni si equivalessero, una volta che l'ho indotta a pensare in termini di valore atteso, si è resa conto del fatto che non era per niente vero.

Sottolineando questo punto, Levitt ha concluso: «I risultati di questo studio suggeriscono che le persone, poste di fronte all'opportunità di decidere un cambiamento di vita, hanno in genere la tendenza a mostrare eccessiva cautela». Il corollario è altrettanto vero: quando le persone rinunciano in tempo, di solito sembrerà che stiano desistendo troppo presto, perché sarà successo molto prima che percepiscano la decisione come una scelta difficile. Ciò è coerente con l'idea che la bilancia sia truccata per propendere a sfavore dell'idea di lasciar perdere. Emerge, insomma, che la nostra psicologia mette un pollice sulla bilancia in modo tale che quando pensiamo che le opzioni di mollare e persistere pesino 50 e 50, di fatto hanno un peso ben diverso.

Lo scopo che si prefigge questo libro è proprio quello di indagare a fondo le forze cognitive e motivazionali che alterano la bilancia a favore della scelta di perseverare, oltre che di esaminare le strategie pratiche a nostra disposizione per ricalibrare la bilancia stessa. Per ora, considerate questa semplice euristica come una regola empirica: *se ritenete di essere in bilico tra desistere e perseverare, è probabile che desistere sia la scelta migliore.*

Il salto dello squalo

Nel 1985 o nel 1987 (i resoconti in merito differiscono) una coppia di studenti della University of Michigan, Jon Hein e Sean Connolly, stavano parlando dei segnali del fatto che quelli che un tempo erano stati i loro programmi televisivi preferiti avessero iniziato un declino irreversibile. Quella discussione avrebbe generato l'espressione «saltare lo squalo».

L'esempio definitivo che hanno identificato proveniva dalla classica e amata serie TV *Happy Days*, trasmessa per la prima volta nel gennaio del 1974. Nel momento di massima fama contava oltre trenta milioni di spettatori. Hein e Connolly decisero che *Happy Days* aveva saltato lo squalo nell'episodio 91 (stagione 5, andata in onda nel settembre del 1977) quando Fonzie, personaggio che incarnava il tipo fico con la giacca di pelle, è letteralmente saltato sopra uno squalo.

Solo per dare la giusta ambientazione a quella storia, lo show dovette trovare un pretesto per portare Fonzie da Milwaukee alla California. E il pretesto fu il passaggio in città di un paio di talent scout di Hollywood. In seguito al guasto della loro limousine i due «scoprono» Fonzie e lo invitano a Hollywood per un provino. Il resto del cast della serie lo segue nel viaggio. Il momento clou dell'episodio è quello in cui Fonzie, a Hollywood, salta sopra uno squalo con gli sci d'acqua, in stile Evel Knievel. Se questo non sembra abbastanza ridicolo, aggiungiamoci che lo fa con addosso la sua iconica giacca di pelle e un paio di bermuda da bagno.

A partire da quell'episodio, «saltare lo squalo» è diventata la frecciata definitiva nella cultura pop per identificare il momento in cui un buon prodotto diventa cattivo. Oggi si usa in riferimento a programmi TV, saghe cinematografiche, attori e persino atleti, politici e influencer.

Con il senno di poi, siamo tutti bravi a cogliere il momento in cui qualcuno avrebbe dovuto smettere. Quando il vostro quarterback preferito si ostina a resistere qualche anno di troppo, è facile individuare il punto esatto in cui, raggiunto l'apice, è iniziato il suo declino. È facile guardare indietro a una relazione e capire quando le cose hanno cominciato ad andare irrimediabilmente a rotoli. È facile guardare indietro e vedere il momento in cui è diventato evidente che Blockbuster avrebbe ceduto il passo a Netflix… Pretendiamo che la gente debba vedere in anticipo ciò che per noi è così facile vedere con il senno di poi. E quando ciò non avviene, quasi non riusciamo a credere quanto la gente possa essere ottusa. Ecco il senso

di «saltare lo squalo»: farsi beffe di qualcuno che non smette in tempo, non importa che sia molto più difficile vedere lo squalo in anticipo, come ha fatto Stewart Butterfield.

Ma la cosa triste è che per quanto ci prendiamo gioco delle persone che si fermano troppo tardi, quando qualcuno riesce a smettere in tempo lo prendiamo in giro per averlo fatto troppo presto. Ecco il dilemma che si nasconde dietro la rinuncia.

Il dilemma della rinuncia

Negli anni Novanta Dave Chappelle raggiunse la popolarità come cabarettista e attore. Forte del suo crescente seguito e di uno spettacolo di successo per HBO, nel 2003 fece il suo debutto su Comedy Central con *Chappelle's Show*, registrando un successo immediato, tanto da arrivare a essere definito «un colosso negli annali della commedia televisiva americana». Dopo la prima stagione la nuova holding cui fa capo Comedy Central, Viacom, gli offrì un contratto da 55 milioni di dollari per altre due stagioni. L'accordo gli dava anche la libertà di realizzare progetti esterni e una quota delle vendite dei DVD, che raggiunsero livelli record.

La sua passione era esibirsi in spettacoli di stand-up dal vivo, perciò proseguì a fare tournée. Ben presto gli divenne evidente che non era contento di come la fama e la celebrità stavano interferendo con la sua passione. In uno spettacolo tutto esaurito a Sacramento, nel giugno del 2004, uscì dal palco sentendo che la gente, tra il pubblico, continuava a gridare lo slogan del suo sketch più popolare. Tornando sul palco, ammise: «Lo show mi sta rovinando la vita».

Nel maggio del 2005 Chappelle lasciò la produzione della terza stagione di *Chappelle's Show*, rinunciando al contratto da nababbo (e alle trattative mirate a perfezionarlo). Il mondo dello spettacolo si scagliò compatto contro la sua decisione, perché la gente non riusciva a capire come mai qualcuno che era all'apice della carriera, qualcuno il cui spettacolo era considerato un colosso e a cui veniva offerto un contratto così redditizio, potesse decidere di mollare. Smettere in quella situazione sembrava così contraddittorio che di lì a poco prese piede una narrazione capace di spiegare quel diffuso sconcerto: doveva esserci per forza qualcosa che non andava. Lo show faceva acqua da tutte le parti. Chappelle aveva fatto

perdere le sue tracce. Aveva problemi di dipendenza dalle droghe. Era stato ricoverato in una clinica psichiatrica. Niente di tutto questo, ovviamente, era vero. Dave Chappelle aveva rinunciato allo show perché era riuscito a viaggiare nel futuro e a vedere due cose. Punto primo, in quel futuro era infelice. Chappelle sapeva che continuare lo show avrebbe influenzato la qualità della sua vita in maniera sempre più negativa. In secondo luogo, poteva vedere lo squalo. Si sentiva ormai prossimo a quel confine superato il quale il suo pubblico, invece che ridere delle sue battute, avrebbe riso *di lui*. Lo spettacolo avrebbe preso una brutta china e la sua infelicità avrebbe contribuito ad accelerare la rovina. Per citare l'ammissione fatta dallo stesso Chappelle due settimane dopo durante un'intervista: «Voglio essere sicuro di ballare e non di trascinare i piedi». Verso la fine della stessa intervista, durata novanta minuti, chiese: «È sufficiente a dimostrare che non fumo crack e non frequento gli istituti psichiatrici?».

Una delusione analoga è esplosa quando nel 2019 Phoebe Waller-Bridge ha annunciato che avrebbe posto fine a *Fleabag*. Nelle sue due stagioni (sei episodi nel 2016 e sei nel 2019) la serie aveva ottenuto enormi consensi in tutto il mondo. Al termine della seconda stagione lo show si era aggiudicato sei Emmy Awards, tra cui quelli per la Miglior serie comica, la Miglior attrice protagonista in una serie comica, la Miglior regia per una serie comica e la Miglior sceneggiatura per una serie comica. Nonostante la spiegazione di Waller-Bridge secondo cui la conclusione della serie era coerente con la parabola del personaggio principale, i fan, sentendosi abbandonati, hanno continuato a implorare una stagione 3.

Nel corso della storia della TV una manciata di altre serie ha chiuso i battenti mentre erano all'apice, tra cui *I Love Lucy* e *Seinfeld*. Ebbene, il sentiment popolare avrebbe voluto che quelle serie proseguissero. In generale, che si tratti di Lucille Ball e Desi Arnaz, Jerry Seinfeld, Phoebe Waller-Bridge o Dave Chappelle, la gente rimane dell'idea che i creatori chiudano troppo presto se non hanno ancora saltato lo squalo.

Dave Chappelle si è trasferito con la sua famiglia nella piccola città dell'Ohio dove è cresciuto. Ha ricominciato a esibirsi, poco alla volta e occasionalmente, ma alle sue condizioni. Nel 2013 ha ripreso a girare in tournée. Nel 2016 ha accettato un accordo con Netflix che gli ha fruttato 20 milioni di dollari per alcuni spettacoli di stand-up. Ha condotto il *Saturday Night Live* la settimana dopo le elezioni presidenziali del 2016,

aggiudicandosi un Emmy nel 2017. Nel 2019, infine, ha ricevuto il Mark Twain Prize for American Humor.

Non vi sfuggirà il parallelismo tra Dave Chappelle e Stewart Butterfield. Entrambi hanno smesso nel momento in cui i loro sforzi rendevano bene, perché entrambi hanno avuto la lungimiranza di capire che il futuro non sembrava altrettanto buono, a prescindere da quanto apparisse florido il presente a un occhio inesperto. La rinuncia ha liberato Chappelle, così come era accaduto a Butterfield, consentendogli di esplorare altre opportunità in grado di portargli maggiore felicità e soddisfazione creativa.

Sussistono anche elementi comuni nel modo in cui la loro rinuncia è stata percepita (o come pensavano che sarebbe stata percepita). Chappelle, naturalmente, ha dovuto confrontarsi con l'idea che il mondo intero lo considerava vittima della droga o di un esaurimento nervoso. Butterfield non ha sperimentato nulla di simile, ma temeva che gli altri percepissero la sua decisione come un capriccio, ragion per cui ha fatto preventivamente sapere ai suoi investitori: «L'importante è che sia chiaro un concetto: non lo sto facendo perché sono irrequieto o annoiato». Questo comportamento, ovvero la capacità di esercitare sapientemente l'opzione di smettere, ci sconcerta. Pur di dare un senso al mondo, saremo capaci di chiamare in causa ogni sorta di cose. Quelli che mollano sono codardi, pazzi o volubili. Questa è la tendenza umana quando non capiamo le cose. Cerchiamo di dare loro un senso. E, spesso, il nostro processo interpretativo è poco cortese nei confronti di chi rinuncia.

Sintesi del Capitolo 2

- Smettere in tempo lascia di solito l'impressione di averlo fatto troppo presto.
- Il momento più difficile per decidere se mollare o perseverare è quello in cui siete «dentro» la decisione.
- L'intuito ci dice che lasciar perdere porrà un freno ai nostri progressi. La verità è esattamente il contrario. Mollare qualcosa per cui non vale più la pena di perseverare vi darà la libertà di passare a qualcosa che ha maggiori probabilità di aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi più velocemente.
- Il momento oggettivamente giusto per smettere non si caratterizza per qualcosa di particolarmente terribile. Cogliere la giusta tempistica implica la capacità di guardare nel futuro e capire che le possibilità che le cose vadano per il verso giusto sono troppo esigue.
- Pensare in termini di valore atteso vi aiuterà a comprendere se vale la pena di seguire il percorso che state percorrendo. Il valore atteso non ha a che vedere soltanto con i soldi. Può essere misurato in salute, benessere, felicità, tempo, autorealizzazione, soddisfazione nelle relazioni o qualsiasi altra cosa che vi riguardi.

- Se siete veramente indecisi tra smettere e perseverare, è probabile che smettere sia la scelta migliore.
- Con il senno di poi, siamo bravissimi a capire quando qualcuno ha aspettato troppo a lungo per mollare il colpo, e il nostro giudizio su queste persone tende a essere troppo severo. Quando però qualcuno molla prima che gli altri vedano la necessità di farlo, lo prendiamo in giro perché lo ha fatto troppo presto. Questo è il dilemma che si nasconde dietro la rinuncia.

---

3 Should I Stay or Should I Go?

Nel secolo o giù di lì intercorso tra lo sviluppo della produzione di massa di automobili promosso da Henry Ford e lo sviluppo di app di ride sharing, i tassisti sono stati i precursori della «gig economy». Nella maggior parte dei casi i tassisti sono sempre stati imprenditori indipendenti. Non percepiscono uno stipendio a ore. Negli Stati Uniti, a meno che non possiedano la licenza, affittano il taxi, pagando una tariffa fissa ogni dodici ore. Non essendo dipendenti, però, non devono guidare per tutte le dodici ore e, in effetti, spesso non lo fanno. Possono – e di fatto devono – scegliere quando guidare e quando no nell'arco di quelle dodici ore. E questo fa del modello seguito dai tassisti un bell'esempio per studiare il comportamento legato alla rinuncia.

Quando un tassista inizia la sua giornata lavorativa, c'è grande incertezza su tutto ciò che potrà influenzare favorevolmente o sfavorevolmente i suoi guadagni. Esistono modelli sulla frequenza delle corse, ma durante la guida ogni tassista acquisisce maggiori informazioni su tali condizioni. E dovrebbe sempre guardare alle condizioni di guadagno potenziali e decidere, in base a ciò che vede, *Should I stay or should I go?* («Dovrei restare o andare?»).

La previsione degli economisti della vecchia scuola, secondo la teoria dell'attore razionale, direbbe che i conducenti massimizzeranno il numero di ore di guida quando ci sono più clienti e quindi maggiori possibilità di guadagno. Con la stessa logica ridurranno al minimo il numero di ore di guida quando non c'è nessuno da prelevare. L'argomento è molto simile all'obiettivo dei migliori giocatori di poker in termini di quando giocare una mano e quando invece foldare. Il loro intento è massimizzare il numero di ore in cui giocano bene e guadagnano più soldi, e minimizzare il numero di ore in cui giocano male o in cui le condizioni di gioco non sono favorevoli.

Come abbiamo scoperto per tante situazioni nelle quali gli economisti della vecchia scuola avevano previsto il comportamento di attori razionali, quando si guarda al comportamento reale degli esseri umani le cose non vanno come previsto. Il campo dell'economia comportamentale si basa sull'idea che ci sono circostanze in cui siamo sistematicamente irrazionali. Il comportamento dei tassisti (e della maggior parte dei giocatori di poker) rientra sicuramente in questa categoria.

Lo scienziato comportamentale Colin Camerer, professore al Caltech e pioniere della neuroeconomia, ha studiato il comportamento dei tassisti con un gruppo di collaboratori stellari, tra cui figuravano George Loewenstein, Linda Babcock e Richard Thaler. Gli studiosi hanno raccolto i fogli di viaggio di quasi duemila tassisti di New York. E hanno scoperto che i tassisti non prendono decisioni particolarmente azzeccate circa il momento migliore in cui girare per strada. Gli errori commessi, inoltre, riguardavano entrambi i sensi, ovvero fermarsi troppo presto mentre le condizioni di mercato erano buone e continuare troppo a lungo in quelle cattive. Invece di massimizzare il tempo di guida quando i clienti erano abbondanti e ridurre al minimo il tempo improduttivo, capitava spesso che i tassisti smettessero proprio in quell'intervallo di tempo in cui la richiesta dei loro servizi era molto elevata. Quando c'erano pochi clienti, invece, lavoravano per dodici ore di seguito, logorandosi a furia di guidare senza trarne grandi benefici.

Camerer e i suoi colleghi hanno interrogato i conducenti (così come i gestori delle flotte) per comprendere l'euristica utilizzata per decidere quando continuare a guidare e quando smettere. E hanno scoperto che gli autisti fissavano un obiettivo giornaliero di guadagno e lo usavano per determinare quando smettere di lavorare, ignorando le informazioni più utili circa le condizioni di guadagno che andavano assimilando durante il turno quotidiano. I conducenti smettevano presto quando invece potevano facilmente collezionare più corse non tanto perché pensavano che non avrebbero guadagnato granché nell'ora successiva quanto perché, semplicemente, avevano raggiunto il loro obiettivo di incasso per la giornata. Per lo stesso motivo perseveravano in turni improduttivi perché non volevano lasciare la strada prima di aver raggiunto quell'obiettivo. Risulta decisamente evidente, insomma, che i tassisti non stavano pensando al valore atteso.

Se raggiungevano in anticipo il loro obiettivo quotidiano, significava, per definizione, che le condizioni di guida erano molto buone. L'euristica

che stavano utilizzando, dunque, li induceva a smettere in un momento in cui l'importo che si aspettavano di guadagnare nell'ora successiva era al massimo dello spettro. Allo stesso modo, quando avevano lavorato molte ore ed erano ancora lontani dal loro obiettivo, continuavano a guidare anche quando, per definizione, l'importo che si aspettavano di guadagnare era basso. Quanto veniva a costare loro questo comportamento di rinuncia invertito? Parecchio, a quanto pare.

Camerer ha calcolato che i tassisti avrebbero guadagnato il 15 per cento in più se avessero lavorato esattamente lo stesso numero di ore, ma distribuite in base alla domanda. Infatti, se i tassisti avessero scelto semplicemente un'euristica casuale, come lavorare lo stesso numero di ore ogni giorno indipendentemente dalle condizioni, avrebbero guadagnato l'8 per cento in più rispetto a quanto guadagnavano con la strategia che stavano utilizzando! Se i tassisti fossero stati più bravi a capire quando smettere e quando continuare, avrebbero raggiunto il loro obiettivo dall'8 al 15 per cento più velocemente. È evidente, dunque, che calibrare male l'alternanza tra guida e riposo comporta un costo considerevole. I tassisti prendevano decisioni che li danneggiavano in entrambe le direzioni, smettendo troppo presto *e* continuando a guidare troppo a lungo.

Fino a questo punto, ci siamo concentrati sul fatto che smettere in tempo, di solito, restituisce l'impressione di averlo fatto troppo presto. Questo è ciò che ci dice il lavoro di Steven Levitt. Ma i tassisti ci mostrano che ci sono circostanze specifiche in cui, in realtà, molliamo troppo presto, quando non siamo abbastanza tenaci. Questo dopo tutto è il motivo per cui esiste un libro molto popolare dal titolo *Grinta*, frutto del lavoro influente e sostanziale di Angela Duckworth sull'argomento.

Il fatto che commettiamo entrambi i tipi di errori, a volte perseverando troppo a lungo e talvolta arrendendoci troppo presto, non dovrebbe sorprenderci più di tanto perché perseverare o rinunciare non sono decisioni a sé stanti: sono la stessa cosa. Ogni volta che scegliete di perseverare, per definizione non mollate, e viceversa. È ovvio che, se sbagliamo in un lato dell'equazione, lo faremo anche nell'altro.

I tassisti smettevano di guidare troppo presto quando le cose andavano bene e continuavano a girare troppo a lungo quando le cose andavano male. Comprendere le circostanze in cui commettiamo questi errori ci aiuterà a capire perché non siamo così bravi a lasciar perdere e come potremmo migliorare in tal senso.

Guadagni e perdite sulla carta

Il comportamento dei tassisti di New York negli anni Novanta è coerente con uno studio classico pubblicato nel 1979 da Daniel Kahneman e Amos Tversky in cui si riscontrava un errore di calibrazione correlato tra le due opzioni (perseverare e lasciar perdere).

A partire dagli anni Settanta Kahneman e Tversky hanno identificato i fattori comportamentali che spiegano quando e perché spesso ci discostiamo dalle decisioni perfettamente razionali. Il loro saggio del 1979 descriveva quella che è diventata una pietra miliare dell'economia comportamentale, la teoria del prospetto.

La teoria del prospetto è un modello di come le persone prendono le decisioni tenendo conto delle preferenze sistematiche e dei pregiudizi che comportano rischio, incertezza, guadagni e perdite. Uno dei risultati principali della teoria del prospetto è l'*avversione alla perdita*, che riconosce come l'impatto emotivo di una perdita è maggiore dell'impatto corrispondete di un guadagno equivalente. In effetti, perdere ci fa sentire circa due volte peggio di quanto vincere ci faccia sentire bene. Quando scegliamo tra nuove opzioni, l'avversione alla perdita ci induce a preferire quelle a cui è associata la perdita assoluta più bassa, anche se tali opzioni comportano un valore atteso inferiore. In altre parole, la nostra avversione a subire una perdita ci porta a prendere decisioni che un attore razionale non prenderebbe.

Immaginate di ricevere le seguenti due proposte che vi offrono la scelta tra una cosa sicura e una scommessa. Quale opzione sceglierete in ciascuno dei due casi?

A. Vi devo 100 dollari. Vi offro la scelta di prendere i 100 dollari o lanciare una moneta. Se esce testa, vi darò 200 dollari. Se esce croce, non vi darò niente. Accettate la proposta?
B. Mi dovete 100 dollari. Vi offro la scelta di pagarmi i 100 dollari o lanciare una moneta. Se esce testa, il vostro debito è azzerato. Se esce croce, mi dovete 200 dollari. Accettate la proposta?

Se siete come la maggior parte delle persone, e come i partecipanti dello studio di Kahneman e Tversky (e i partecipanti a tutti gli studi che replicano questo aspetto della teoria del prospetto), sceglierete di rinunciare quando

sarete in vantaggio, accettando il guadagno sicuro di 100 dollari nel primo scenario. La cosa vi sembra sensata: dopo tutto perché rischiare di rinunciare ai 100 dollari che avete già in tasca per il lancio di una moneta? Quando siete in perdita, invece, come nel secondo scenario, sceglierete di scommettere e di lanciare la moneta. E anche questo, probabilmente, vi sembra sensato: dal momento che avete già perso 100 dollari, perché non cogliere l'occasione di recuperarli?

Naturalmente, per entrambe le proposte, a lungo andare chiudereste in pari, indipendentemente dall'opzione scelta. Se state vincendo 100 dollari quando vi viene offerto il lancio della moneta, potete rinunciare al lancio e incassare una vincita sicura di 100 dollari, oppure potete scommettere. Se accettate il lancio, la metà delle volte ve ne andrete con 200 dollari e l'altra metà finirete con niente in mano, con una vincita attesa di 100 dollari a lungo termine. Le due opzioni vi offrono risultati identici sul lungo termine anche se siete sotto di 100 dollari. Potete accollarvi la perdita sicura di 100 dollari se non lanciate la moneta o accettare la scommessa. Lanciando la moneta, cancellerete la perdita di 100 dollari nella metà delle occasioni e perderete 200 nell'altra metà, per una perdita prevista di 100 dollari sul lungo periodo.

Quello che la scommessa vi offre *davvero*, se non una differenza in ciò che potreste aspettarvi di vincere o perdere nel lungo periodo, è la possibilità di cambiare il risultato. La scommessa offre l'opportunità di chiamare in causa la sorte nell'equazione, trasformando un esito sicuro in un risultato più incerto nel breve termine. Questa differenza espone un'asimmetria tra quando decliniamo l'offerta e quando invece ci decidiamo a tentare la sorte. Quando siamo *in credito*, non vogliamo inserire l'elemento casuale nell'equazione, perché il caso potrebbe spazzare via ciò che abbiamo già vinto: quando stiamo vincendo, dunque, decliniamo. Quando invece siamo *in perdita* tenderemo ad accettare la scommessa, inserendo l'elemento casuale nell'equazione con la speranza di poter azzerare la perdita stessa; ecco che tutt'a un tratto l'incertezza non ci disturba: quando stiamo perdendo, *desideriamo* l'intervento del caso.

Quando ci troviamo di fronte a una decisione nuova, non avendo ancora subito perdite né accumulato guadagni, l'avversione alla perdita crea una preferenza per le opzioni associate a una minore probabilità di incorrere in una perdita; ci rende avversi al rischio e ci frena nei confronti di qualsiasi iniziativa o opzione che potrebbe comportare una perdita. Quando tuttavia

sulla carta abbiamo già accumulato perdite, ecco che allora andiamo in cerca del rischio. Daniel Kahneman ha successivamente definito questo come *avversione alla perdita certa*. L'avversione alla perdita certa ci spinge a non voler fermare qualcosa che abbiamo già iniziato. Questo perché l'unico modo sicuro di trasformare quelle perdite sulla carta in perdite realizzate è proprio quello di accollarcele rifiutando la scommessa. Scegliere l'opzione di lanciare la moneta apre alla possibilità di evitarlo. Quando abbiamo un guadagno sulla carta, siamo contrari ad assumerci qualsiasi rischio che potrebbe farci perdere ciò che abbiamo già vinto. L'unica cosa che ci interessa, in quel caso, è trasformare quel guadagno sulla carta in un guadagno realizzato; di conseguenza, rifiuteremo la scommessa.

L'intento di Kahneman e Tversky era quello di scoprire se queste tendenze fossero così forti da far sì che le persone fossero disposte a pagare per l'opportunità di assicurarsi un guadagno certo così come per l'opportunità di evitare una perdita certa.

Immaginate che le nostre due offerte vengano modificate come segue:

A. Vi devo 100 dollari. Vi offro la scelta di prendere i 100 dollari o lanciare una moneta. Se esce testa, vi darò 220 dollari. Se esce croce, non vi darò niente.
B. Mi dovete 100 dollari. Vi offro la scelta di pagarmi i 100 dollari o lanciare una moneta. Se esce testa, il vostro debito è azzerato. Se esce croce, mi darete 220 dollari.

Nessuna delle due offerte propone un pareggio. Quando siete in credito di 100 dollari, lanciare la moneta vi frutterà 220 dollari la metà delle volte e zero per l'altra metà; questo significa che rischiare i 100 dollari che avete già vinto lanciando la moneta ve ne farà guadagnare 110 sul lungo termine. Questa nuova proposta vi offre dunque di scegliere tra quel profitto a lungo termine di 110 dollari nel caso in cui accettiate di scommettere e la vincita sicura di 100 nel caso in cui invece rifiutiate. Solo che ora rifiutando il lancio della moneta rifiutate anche quei 10 dollari di profitto extra. Kahneman e Tversky hanno scoperto che, in effetti, le persone sono disposte a rinunciare a questo profitto extra pur di assicurarsi la vincita sicura. *Pagheranno*, cioè, per evitare che la loro vincita svanisca con il lancio di una moneta e il conseguente rimpianto. Nel nostro esempio,

rinuncerebbero a un ritorno sull'investimento del 10 per cento, dieci volte migliore rispetto a qualsiasi conto di risparmio in cui potrebbero parcheggiare quei soldi. Eppure, la maggior parte delle persone rinuncia, piuttosto che approfittarne.

Per contro, quando vi ritrovate con una perdita sulla carta di 100 dollari e vi viene avanzata una proposta in cui metà delle volte azzererete la perdita e l'altra metà dovrete pagare 220 dollari, quella proposta vi porta un valore atteso *negativo* di 10 dollari. In questo caso, cioè, si tratta di scegliere tra accollarsi una perdita sicura di 100 dollari o accettare una scommessa che nel lungo termine potrebbe farvene perdere 110. Questo significa che se scegliete di lanciare la moneta, perderete 10 dollari in più di quanto non fareste rinunciando alla scommessa per accollarvi la perdita certa. Kahneman e Tversky hanno scoperto che le persone pagheranno davvero per la possibilità di inserire l'elemento casuale nell'equazione, ovvero l'unico modo in cui possono ribaltare la perdita certa.

Un attore razionale accetterebbe il lancio della moneta nel primo caso e lo rifiuterebbe nel secondo. Ma, come per tante altre cose, la gente non si comporta in maniera razionale quando ci sono di mezzo perdite e guadagni certi. La scelta su quando perseverare e quando rinunciare risulta invertita.

Alla luce di questi risultati possiamo modificare il nostro aforisma sulla rinuncia: lasciar perdere in tempo restituisce di solito l'impressione di averlo fatto troppo presto, là dove «di solito» *si riferisce nello specifico alle situazioni in cui si è in perdita*.

Smettere finché si vince?

Dal momento che l'opzione di desistere gode di una così pessima reputazione, non sorprendono le raccomandazioni per mettere in guardia le persone dal farlo. C'è un aforisma, però, che in realtà incoraggia a mollare la presa: *smetti finché stai vincendo.* Proprio come molte di quelle citazioni ispiratrici che lodano la persistenza illimitata sono in realtà cattivi consigli, questa singola perla di saggezza che incita a mollare, nonostante sia sopravvissuta per più di quattrocento anni, non è affatto migliore. Smettere finché si vince non fa che amplificare proprio l'irrazionalità messa in luce da Kahneman e Tversky.

Di tanto in tanto, ovviamente, smettere mentre siete in vantaggio è un consiglio ragionevole, in particolare quando siete riusciti a vincere accettando una proposta perdente a lungo termine. Come a baccarat o a craps. Immaginate di giocare a baccarat e di vincere alcune centinaia di dollari: sarebbe una vera fortuna perché, per ogni dollaro che si punta in quel gioco, si perdono 2,5 centesimi; sul lungo termine, continuando a giocare, i vostri guadagni sono destinati a svanire perché, come si suol dire, vince sempre il banco. Ecco un buon momento per smettere mentre state vincendo: quando la prossima mano che giocherete sarà una proposta perdente.

Ma quando le persone smettono mentre stanno vincendo, generalmente non è perché hanno capito di essere state fortunate ad aver vinto nonostante le probabilità di perdere fossero maggiori. Smettono per la semplice circostanza che stanno vincendo, indipendentemente dal fatto che la situazione in cui si trovano sia favorevole o sfavorevole nel lungo periodo. Se nel far questo respingono una proposta perdente, probabilmente è per puro caso. Il punto è che non vogliono rischiare di perdere ciò che hanno già accumulato, anche se per smettere devono pagare un costo. Ed è il succo, alla fine della fiera, di ciò che hanno scoperto Kahneman e Tversky.

Il consiglio più corretto che dovremmo dare alla gente è più complicato di quanto si possa racchiudere in uno slogan di cinque parole: smetti finché stai vincendo… quando il gioco a cui stai giocando o il percorso che stai percorrendo è una proposta perdente. Se ti trovi in una situazione che porta con sé un valore atteso negativo, lasciala. Ma persevera quando hai invece davanti un valore atteso positivo. Un po’ ingombrante, come aforisma: provate a farlo entrare in una tazza di caffè.

Prendi i soldi e scappa

Anche i piccoli investitori che fanno attivamente trading online mostrano la stessa tendenza a smettere quando guadagnano e a perseverare quando sono in perdita. Nel 2020 Alex Imas, ora professore alla Booth School of Business della University of Chicago, insieme a diversi colleghi ha replicato questa ben nota scoperta di Kahneman e Tversky in un ambiente non di laboratorio.

I trader sulla piattaforma, nel momento in cui aprivano una posizione, impostavano gli ordini per chiudere la posizione non appena avrebbe raggiunto un determinato prezzo al di sopra o al di sotto di quello del contratto. Questi ordini sono noti rispettivamente come *take-profit (*o *take-gain*) e *stop-loss*. (Benché generalmente non stabiliscano dei take-profit, spesso i giocatori di poker fissano però degli stop-loss: abbandonando il gioco dopo aver perso una certa somma di denaro.) Si noti che l'adesione a un ordine stop-loss costringe i trader a trasformare una perdita sulla carta in una perdita realizzata, mentre un ordine take-profit fa l'opposto, facendo sì che il trader mantenga a rischio i guadagni sulla carta se l'operazione gli si ritorce contro. È un po' come impegnarsi in anticipo a rifiutare il lancio della moneta quando state perdendo 100 dollari e ad accettarlo quando invece li state vincendo.

I ricercatori volevano scoprire se i trader si attenessero ai loro ordini take-profit e stop-loss o se assomigliassero più ai partecipanti dello studio di Kahneman e Tversky, preferendo continuare a scommettere quando erano in perdita e smettere quando invece stavano vincendo. Come mi ha spiegato Alex Imas, «quasi nessuno raggiunge il proprio ordine take-profit: di solito si esce manualmente prima». In altre parole, i trader usciranno prima di quanto permetterebbe loro l'ordine di take-profit, al fine di assicurarsi un guadagno sicuro, indipendentemente dal fatto che continuare a mantenere quella posizione sarebbe una decisione vincente. Quando hanno un guadagno sulla carta, non hanno alcun interesse a tirare ulteriormente in ballo il caso nell'equazione, rischiando di perdere i guadagni che potrebbero intascare.

(Spero vi sia ormai evidente quanto poco sensato è il consiglio di «smettere finché stai vincendo», perché non fa che incoraggiare la nostra naturale tendenza ad agire irrazionalmente in queste situazioni.)

D'altro canto, quando i trader sono in perdita, annullano i loro ordini di stop-loss, preferendo scommettere sul fatto che la posizione si riprenderà e che non dovranno trasformare la loro perdita sulla carta in una perdita concreta, decisione che porta con sé il rischio di accumulare rendimenti negativi sempre maggiori.

Il nostro obiettivo, ovviamente, dovrebbe essere quello di perseverare quando abbiamo un valore atteso positivo, indipendentemente dal fatto che la linea d'azione precedente abbia comportato vincite o perdite. Poiché queste decisioni vengono prese in condizioni di incertezza, raramente

possiamo sapere con sicurezza se la scelta migliore sia quella di perseverare o quella di mollare. Allo stesso modo per cui i tassisti trovano più semplice fissare un obiettivo giornaliero, per ognuno di noi è più semplice determinare se si è in attivo o in perdita, e quindi ci avvaliamo di questo segnale per stabilire se perseverare o meno. Il risultato è che molleremo quando saremo in vantaggio, anche se così facendo rinunceremo a un'occasione concreta di incrementare il guadagno. Viceversa, saremo riluttanti a mollare se stiamo perdendo, anche se persistere – nel tentativo di arrivare dall'altra parte dello zero – probabilmente non farà che peggiorare le cose.

Lo vedo succedere regolarmente nel poker. Quando ai giocatori viene offerto il minimo pretesto per abbandonare una partita mentre stanno vincendo, la maggior parte di loro ci mette un istante a lasciare il tavolo per portare le fiche alla cassa. Quando sono in perdita, invece, sembrano incollati alla sedia. Molte volte ho visto giocatori di poker generalmente abili perdere soldi in una partita e rifiutarsi di smettere quando erano ubriachi, stanchi, arrabbiati o semplicemente incapaci di giocare bene.

La strategia di smettere mentre si vince costa soldi veri ai giocatori di poker, inducendoli a ridurre al minimo le ore in cui stanno giocando bene, perché correlate a una vincita, e a massimizzare quelle in cui stanno giocando male, in quanto correlate a una perdita.

A scanso di equivoci, tutto questo interessa anche voi. Che si tratti del mercato azionario o di qualche altro investimento, questa tendenza comportamentale influenza il vostro bilancio.

Quanto sono esperti gli investitori esperti?

Ovviamente quei trader che fanno saltare i loro ordini stop-loss non sono esperti. Ma, se lo fossero, questa tendenza svanirebbe? Avere abbastanza esperienza e competenza in un determinato campo vi rende automaticamente più bravi a decidere il momento giusto in cui uscire?

Sarebbe coerente con quanto avviene nel poker, dove i giocatori esperti prendono decisioni migliori su quando foldare una mano e quando abbandonare una partita. E gli studi indicano che l'esperienza aiuta anche i tassisti a scegliere in maniera più adeguata il momento giusto per fermarsi. In un articolo del 2015 Henry Farber, un economista di Princeton, ha

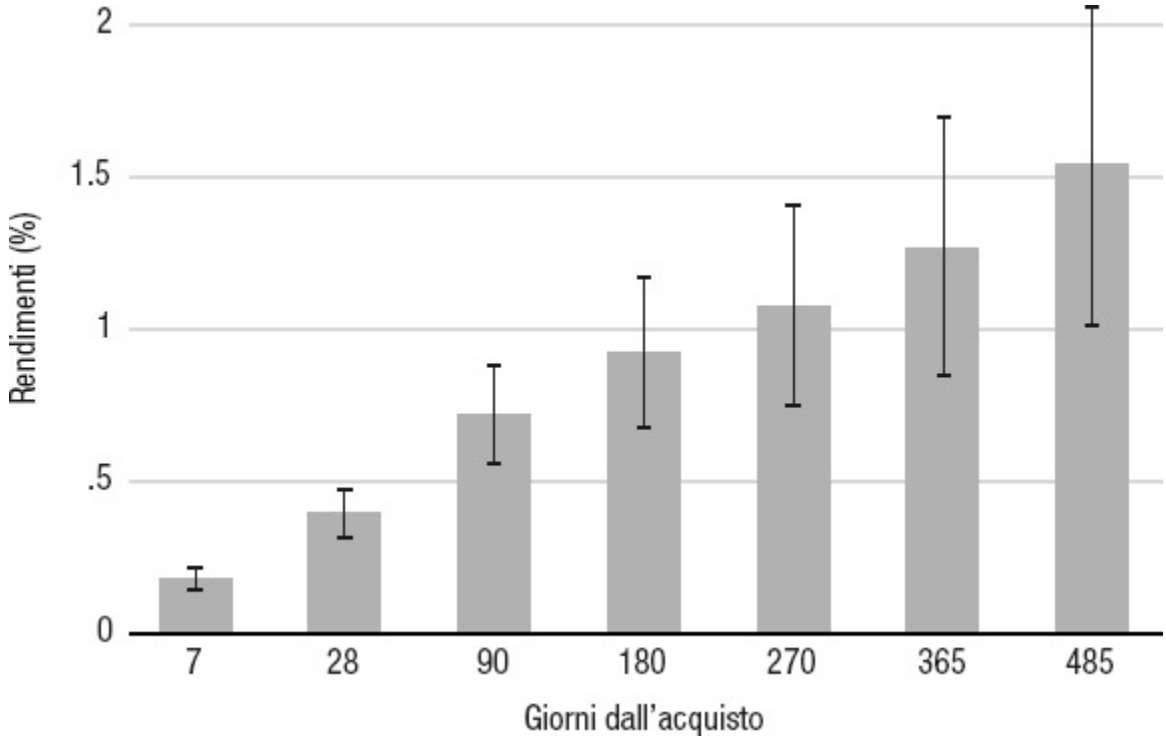
esaminato i dati sul comportamento dei tassisti dal 2009 al 2013 e ha scoperto che i conducenti veterani, benché non perfetti, prendevano decisioni migliori su quando continuare a guidare e quando smettere rispetto ai guidatori con meno esperienza.

Se l'esperienza rende i giocatori di poker e i tassisti più capaci di valutare la situazione, forse anche gli investitori esperti sono più bravi a decidere quando e che cosa vendere rispetto ai piccoli investitori. Klakow Akepanidtaworn, insieme a un gruppo di colleghi tra cui lo stesso Alex Imas, si è posto esattamente questa domanda. E la risposta è stata: *più o meno*.

L'analisi dei ricercatori ha mostrato che gli investitori esperti evitano gli errori commessi comunemente dai piccoli investitori. Questi gestori di portafoglio non seguivano la semplice euristica «smetti finché stai vincendo e persevera finché sei in perdita», ma l'analisi ha rilevato anche un'asimmetria nella qualità delle loro decisioni di acquisto e vendita.

I ricercatori hanno esaminato i dati di soggetti sofisticati attivi sul mercato (oltre settecento gestori di portafogli istituzionali con un patrimonio medio gestito di quasi 600 milioni di dollari) e non sorprende che abbiano scoperto che le decisioni degli investitori esperti su che cosa acquistare performassero molto meglio di un benchmark che aveva appena indicizzato il mercato. Il titolo medio acquistato da questi gestori di portafoglio ha sovraperformato il benchmark di oltre 120 punti base annualizzati (ovvero 1,2 punti percentuali). Questi investitori trascorrono la maggior parte del loro tempo a trovare strategie su cui investire e traggono profitto dalla loro ricerca e competenza. Potete vedere quanto le loro decisioni su quando entrare in una determinata posizione stiano sovraperformando il benchmark nel grafico proposto in Figura 1, che tiene traccia degli extra rendimenti nel corso del tempo.

Figura 1 Rendimento da acquisto e rendimento da mantenimento

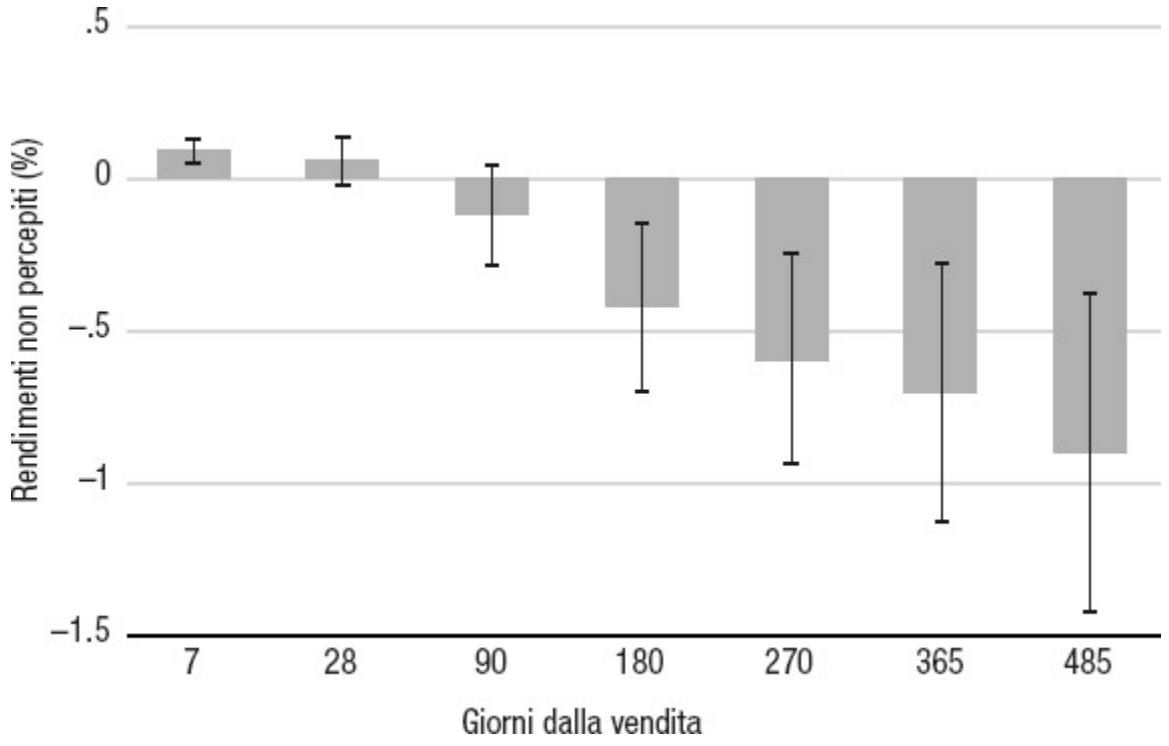


Fonte: Akepanidtaworn, Klakow, Rick Di Mascio, Alex Imas e Lawrence Schmidt, «Selling Fast and Buying Slow: Heuristics and Trading Performance of Institutional Investors», *SSRN Electronic Journal*, 2019, doi.org/10.2139/ssrn.3301277.

Ma quando si tratta di cedere, invece? Che cosa ci dicono le loro decisioni su quali azioni vendere? Per capire quanto fossero bravi questi investitori esperti nello scegliere che cosa e quando vendere, Akepanidtaworn, Imas e i loro colleghi hanno confrontato le effettive decisioni di vendita degli investitori con un'ipotetica strategia in cui sceglievano semplicemente a caso quale azione vendere tra le partecipazioni che avevano in portafoglio al momento della vendita. In altre parole, tutte le volte in cui uscivano da una posizione, come si comportavano le loro decisioni di vendita rispetto a una strategia puramente casuale? Abbastanza male, stando a quanto è emerso. La superiorità che questi esperti dimostrano nell'acquistare azioni non si riflette infatti quando si tratta di venderle. Mentre guadagnano 120 punti base in extra rendimenti sulle loro decisioni di acquisto, *perdono* da 70 a 80 punti base annualizzati sulle loro decisioni di vendita. Questo significa appunto che farebbero

meglio a scegliere a caso dal loro portafoglio che cosa vendere. Il grafico in Figura 2 mostra quanto perdono nel tempo rispetto a una strategia casuale.

Figura 2 Rendimento da vendita e rendimento da mantenimento



Fonte: Akepanidtaworn *et al.*, «Selling Fast and Buying Slow», cit.

Per questi investitori esperti, gran parte dell'extra rendimento significativo che generano decidendo quali azioni aggiungere ai loro portafogli viene perso in seguito alle loro decisioni di vendita a causa del costo opportunità. Vedetela in questo modo: se avessero scelto a caso che cosa vendere avrebbero avuto più soldi da investire in opportunità migliori.

Che si tratti di investitori di qualsiasi tipo, tassisti, partecipanti allo studio di Kahneman e Tversky, giocatori di poker o alpinisti che scalano l'Everest, è evidente come questa mancata abilità alla rinuncia comporta un costo elevato.

Gli autori hanno scavato nei dati per cercare di capire quale strategia utilizzassero questi investitori esperti per decidere che cosa vendere. Hanno scoperto che, quando gli investitori vendevano, il motivo era principalmente

quello di generare fondi per i prossimi titoli. Era questo a dettare la tempistica. Quanto a quali azioni venivano vendute per liberare quei fondi, i ricercatori hanno scoperto che gli investitori ricorrevano a un'euristica che aveva poco a che fare con il valore atteso; piuttosto tendevano a vendere azioni solo se, tra quelle presenti nel portafoglio, spiccavano come estremamente in attivo o estremamente in perdita. In altre parole, al momento dell'acquisto, questi investitori esperti cercavano di trovare titoli che potessero rivelarsi una buona scommessa per il futuro. Al momento della vendita, però, pare non facessero altrettanto (se non addirittura nulla) né per i tempi di uscita né per le prospettive future dei titoli in questione.

La migliore strategia di vendita sarebbe quella di esaminare tutte le vostre partecipazioni, non solo quelle estreme nel vostro portafoglio, e vendere quelle che andranno a generare minor valore in futuro. Così facendo massimizzereste il valore del portafoglio nel suo complesso. Questa dopo tutto è la loro strategia di acquisto, che mettono in pratica con abilità e successo, effettuando operazioni basate sui dati per generare extra rendimenti. E questo solleva la questione del perché, in un ambiente così ricco di dati, non si accorgano del problema insito nel modo in cui decidono quando vendere o non utilizzino comunque i dati per modellare una soluzione.

Ricevere feedback sulle cose che non fate

Quando si tratta di lasciar perdere abbiamo un problema di feedback. Tutte le volte che facciamo qualcosa, inevitabilmente la monitoriamo anche. Sappiamo come evolve lungo il percorso. Se stiamo scalando l'Everest o gestendo un'azienda, se siamo impegnati in una relazione o in un lavoro, ci accorgiamo degli sviluppi perché ci siamo *dentro*. Le cose si svolgono sulla nostra linea temporale.

Quando abbandoniamo una qualsiasi di queste cose, però, si presenta un duplice problema nel ricevere feedback.

In primo luogo, per la maggior parte delle cose a cui abbiamo rinunciato, non ci sono dati ovvi disponibili su come le cose sarebbero andate se avessimo continuato a perseguirle. Si rimane nel terreno dell'ipotetico o del controfattuale. E se non avessi chiuso quell'azienda? E se mi fossi tenuto quel lavoro? E se avessi cambiato specializzazione o università? Invece dei

dati, tutto ciò che abbiamo sono quei famosi «E se?». Questo ci impedisce di confrontare la scelta che abbiamo fatto (lasciar perdere) con la scelta di mantenere la rotta per stabilire se abbiamo fatto bene o no. Non abbiamo nulla con cui confrontarla direttamente, se non una realtà parallela che esiste solo nella nostra immaginazione.

In secondo luogo, quando lasciamo qualcosa, di solito seguiamo il detto: «Lontano dagli occhi, lontano dal cuore». Per natura, non monitoriamo le cose in cui non siamo più coinvolti. Questo è probabilmente ciò che sta alla base del problema con i gestori di portafoglio. Quando aprono una posizione, la monitorano ogni giorno perché fa parte del portafoglio. Una volta che la chiudono, tuttavia, non la tengono più d'occhio allo stesso modo, perché la posizione è ora fuori dalla loro contabilità. Non fa più parte del loro conto economico, non in un modo che a loro risulti evidente, quantomeno. Il dramma, in tutto ciò, è che questi investitori si trovano nella rara situazione in cui esistono effettivamente i dati per valutare la qualità delle loro decisioni. Possono cioè ottenere risposte a domande come: ho venduto al momento giusto? Ho venduto troppo presto? Ho venduto troppo tardi? Avrei dovuto vendere qualcos'altro, invece di quello che ho venduto?

Prendendo in esame il problema, i ricercatori hanno scoperto che gli investitori continuavano a perdere a causa di queste decisioni di vendita semplicemente perché non stavano facendo l'analisi per scoprirlo. I trader a volte creano registri ombra delle cose che stavano pensando di acquistare ma che poi non hanno acquistato, per tenere traccia dell'esito che avrebbero potuto avere quelle decisioni. Una soluzione che ho consigliato ai clienti che lavorano nei mercati finanziari è quella di utilizzare la stessa strategia per risolvere il problema del feedback sulle decisioni lato vendita. Creare, cioè, un registro che tenga traccia di quelle decisioni di vendita e che monitori come stanno andando rispetto a un benchmark di come avrebbero performato se, in quel momento, avessero venduto a caso qualcosa di diverso nel portafoglio.

Ci sono molte situazioni in cui non si può monitorare nulla che possa dirci come sarebbero andate le cose se avessimo semplicemente mantenuto la rotta. Ma il problema per i gestori di portafoglio ha una soluzione ovvia: tenere traccia delle decisioni di vendita con la stessa precisione con cui monitorano le decisioni di acquisto.

Sintesi del Capitolo 3

- Una scoperta chiave della teoria del prospetto è l'*avversione alla perdita*, il fenomeno per cui l'impatto emotivo di una perdita è maggiore dell'impatto corrispondente a fronte di un guadagno equivalente.
- L'avversione alla perdita crea una preferenza per le opzioni associate a una minore possibilità di incorrere in una perdita. Ci rende avversi al rischio.
- Quando stiamo guadagnando abbiamo la tendenza a smettere troppo presto per evitare il rischio di dover restituire quanto guadagnato. In altri termini, tendiamo a smettere finché stiamo vincendo.
- Quando siamo in perdita andiamo in cerca del rischio. Tendiamo a perseverare, sperando di poter evitare che la perdita si realizzi. Un fenomeno, questo, che Daniel Kahneman ha caratterizzato come *avversione alla perdita certa*. In parole povere, tendiamo a perseverare quando siamo in perdita.
- Smettere in tempo, di solito, restituisce l'impressione di averlo fatto troppo presto, là dove «di solito» *si riferisce nello specifico alle situazioni in cui siete in perdita*.
- I piccoli investitori mostrano questo modello di vendita quando stanno guadagnando, mentre tendono a mantenere la posizione quando sono in perdita.
- Nemmeno gli investitori esperti prendono le loro decisioni di vendita nella maniera corretta. Sovraperformano in quelle che sono le decisioni di acquisto, ma sottoperformano nelle decisioni di vendita.
- Quando facciamo qualcosa è naturale che la monitoriamo e che riceviamo feedback in proposito. Nel momento in cui smettiamo di farla, però, smettiamo anche di tener traccia di quella linea di condotta. Questo crea un problema per quanto riguarda la ricezione di feedback di alta qualità, che a sua volta rende difficile affinare le nostre capacità quando si tratta di fare un passo indietro o cambiare rotta.

Primo intermezzo
Lasciar perdere sotto lo sguardo del mondo

El Capitan è il monolite più famoso – e più imponente – del pianeta. Situato all'interno dello Yosemite National Park, «El Cap» è estremamente ampio, con oltre settanta vie di arrampicata riconosciute. Una parete rocciosa di oltre 900 metri.

La prima ascesa, nel 1958, coinvolse una squadra che trascorse quarantasei giorni nell'arco di oltre sedici mesi a trivellare il granito per applicare degli ancoraggi, tirandosi su a forza di funi. Cinquantotto anni dopo, nel 2016, l'alpinista Alex Honnold ha deciso di portare l'arrampicata su quel massiccio roccioso a un livello folle, nemmeno immaginabile: avrebbe scalato una via estremamente difficile, chiamata Freerider, in *free solo*. Da solo, per l'appunto. In un giorno. Dalla base alla cima senza nemmeno utilizzare ancoraggi o punti d'appoggio che non fossero quelli offerti dalla natura. E senza usare corde che lo aiutassero nella salita o, cosa ancora più importante, che impedissero o limitassero ciò che sarebbe potuto accadere in caso di caduta. Honnold ha confidato solo ad alcuni amici – quasi tutti alpinisti professionisti – che stava prendendo in considerazione il free solo sulla Freerider. Ha accettato di lasciare che il suo amico Jimmy Chin filmasse l'arrampicata per quello che quest'ultimo immaginava sarebbe stato un documentario straordinario, non solo perché Honnold era uno dei pochi alpinisti capaci di pensare a un'impresa così pericolosa, ma perché nessuno aveva mai tentato una salita in free solo di El Capitan.

Quasi tutti gli scalatori usano le corde di sicurezza durante l'arrampicata su roccia. Un essere umano raramente può sopravvivere cadendo da un'altezza superiore ai venticinque metri. Una caduta da formazioni rocciose alte centinaia o addirittura migliaia di metri in verticale significa morte certa. Anche gli scalatori più abili del mondo (che si considerano free climber) riconoscono e accettano l'inevitabilità della gravità. I free climber si assicurano a delle funi per ogni evenienza, ma non se ne servono per agevolarsi nella scalata, allo stesso modo in cui i trapezisti o i funamboli utilizzano delle funi o una rete per evitare le conseguenze di un'eventuale caduta. Il free climbing è dunque una prova di arrampicata che gode del beneficio del perdono nel caso in cui si scivoli da un'altezza di 25 metri dal suolo. L'arrampicata in free solo è la stessa cosa, solo che il primo errore risulta fatale, perché non ci sono corde a trattenere la caduta. Questo è il motivo per cui ci sono così pochi free solo climber, e anche quello per cui la maggior parte dei free solo climber più famosi non sono più tra noi. Un'impresa di questo tipo rappresenta il test obiettivo raggiunto-obiettivo fallito definitivo. Tommy Caldwell, altro alpinista d'élite, nonché amico che ha assistito Honnold durante gli allenamenti, ha dichiarato: «Immaginate una competizione olimpica in cui l'alternativa alla medaglia d'oro è la morte. Questo è più o meno il free solo di El Cap. Devi eseguirlo alla perfezione».

Anche le riprese dell'arrampicata di Honnold sono state un processo difficile, costoso e delicato. Chin ha reclutato una troupe televisiva di scalatori esperti. Come lo stesso Chin e Caldwell, la maggior parte di loro erano amici di Honnold. Per prima cosa hanno dovuto capire come posizionare, configurare e far funzionare dieci telecamere in diversi punti del percorso. Tutto questo, inoltre, andava fatto senza che risultasse visibile e senza interferire in alcun modo con la scalata.

Nel 2016 Honnold ha trascorso diversi mesi a esercitarsi, con le corde, sulla complessità di tutti e trenta i tiri (noti come «pitch») della Freerider. Il suo allenamento è stato spesso documentato dalla troupe cinematografica, inclusa la volta in cui è scivolato mentre si esercitava sul Pitch 6, Freeblast Slab (150 metri di altezza). In quel momento Honnold era assicurato a una fune, ragione per cui la sua caduta effettiva è stata di «appena» una decina di metri: sufficiente comunque a slogargli una caviglia e a strappargli un legamento. Tre settimane dopo l'infortunio, non ancora perfettamente ristabilitosi, ha ripreso ad allenarsi e di lì a poco ha deciso di tentare la scalata in free solo, prima che l'imminente stagione invernale gli chiudesse la finestra per il 2016. La troupe ha filmato tutto.

La mattina designata per l'impresa Honnold si è svegliato alle 3.30 e ha iniziato ad arrampicarsi al buio. I membri della troupe televisiva, intanto, hanno dovuto raggiungere le rispettive posizioni mantenendosi fuori dalla visuale delle telecamere. Quando ha raggiunto il Pitch 6, a riprenderlo c'era una telecamera posta a distanza, e l'unica fonte di illuminazione era la sua torcia frontale. Appeso al Pitch 6 della montagna, Honnold ha capito di non potersi fidare dei suoi piedi. Era lo scenario perfetto per prendere una decisione errata sull'opportunità di continuare la salita. Si era preparato per mesi, investendo un bel po' di soldi. Diversi altri alpinisti avevano dedicato del tempo ad aiutarlo, alcuni di loro appesi alla roccia per filmarlo. Molti erano suoi amici intimi, compreso quello stesso Jimmy Chin che lo stava riprendendo in quel momento. Chin disponeva già di un sacco di filmati, ma metterli insieme a comporre un documentario senza almeno un tentativo di raggiungere la vetta sarebbe stato come cercare di vendere un film di *Rocky* il cui climax era la sessione di allenamento. Non ci sarebbe stato nessun documentario se Honnold fosse tornato sui suoi passi al Pitch 6, dopo appena 150 metri di salita. L'aspetto peggiore della faccenda era che ormai la stagione propizia volgeva al termine. Quando ci si affida allo stile di vita di un free solo climber che abbia ancora la volontà di ritentare la scalata l'anno successivo – sempre che sia ancora in vita per provarci – «Aspetta l'anno prossimo» può significare anche «mai più».

A dispetto di tutte le forze che lavoravano perché non si arrendesse, Honnold ha mandato di proposito a monte il tentativo di arrampicata afferrando un ancoraggio di protezione poco distante. Poi, al microfono che aveva nel sacchetto portamagnesite, ha detto: «Mi sono rotto. Tutta questa cosa non ha senso». Dopo di che è sceso, presto seguito da tutta la troupe. Il gruppo si è disperso e Honnold è tornato al suo furgone (che in quel momento era anche la sua abitazione) e ha guidato per quasi 600 chilometri fino a casa, a Las Vegas.

Alex Honnold ci ha riprovato il giugno dell'anno seguente: la troupe si è riunita e lui è riuscito a raggiungere la vetta in free solo. Il *New York Times* l'ha definita «una delle più grandi imprese atletiche di sempre». *Free Solo*, il documentario pubblicato nel 2018 da Jimmy Chin e dalla co-regista Elizabeth Chai Vasarhelyi, è stato premiato con l'Oscar della sua categoria. Chiunque lo guardi rimane sbalordito dalla difficoltà insita nell'impresa di Honnold, dal pericolo che comportava e dal grado di abilità che ha richiesto (per non parlare di com'è stato difficile documentare il tutto). E in effetti la prodezza compiuta da Alex Honnold nel giugno del 2017 è stata senza eguali.

Molto meno evidente è invece la *prodezza mentale* di rinunciare alla salita e tornare indietro una volta arrivato al Pitch 6. Una volta iniziata l'arrampicata, quella mattina del

2016, ogni forza – tranne, ovviamente, la gravità – lo stava spingendo a perseverare. Si era allenato per mesi. I suoi amici, oltre a investire tempo e denaro nell'impresa, stavano letteralmente rischiando la vita per filmare il tentativo. Era in gioco un intero progetto cinematografico. Capire che cosa ha reso il processo decisionale di Honnold così eccezionale ci aiuterà a comprendere le forze che ci spingono a perseverare troppo a lungo e le strategie che potrebbero aiutarci a diventare più simili a lui quando si tratta di decidere quando persistere e quando invece mollare.

Seconda parte
In perdita

4 Impegno crescente

Verso la fine degli anni Trenta i genitori di Harodl Staw erano tra i milioni di statunitensi che avevano trasferito le loro famiglie dalla East Coast alla California meridionale, l'ultima frontiera del sogno americano. Anche la famiglia di Shirley Posner si era trasferita a Los Angeles, e fu lì che i due si incontrarono e si innamorarono. Dopo il matrimonio, avvenuto nel 1940, ebbero due figli mentre Harold, durante la seconda guerra mondiale, lavorava in un impianto di difesa nella stessa Los Angeles. Al termine del conflitto Harold e Shirley si stabilirono a San Bernardino, all'estremità orientale di un'area nota come Inland Empire, a un centinaio di chilometri da Los Angeles. Gli anni della guerra erano stati positivi per Los Angeles, in quanto centro di produzione per la difesa, e con il diffondersi di quella prosperità gran parte degli abitanti dell'Inland Empire passò dalle fattorie e dagli agrumeti alle aree residenziali.

Il patrigno e la madre di Harold gestivano un negozio di alimentari, e Harold e Shirley seguirono l'esempio, rilevando una bottega di quartiere. Realizzarono un piccolo profitto ma dopo qualche anno Harold cominciò a notare i primi segni premonitori: le grandi catene di supermercati stavano prendendo il sopravvento e alla fine per un'attività a conduzione familiare sarebbe stato impossibile competere. Harold doveva trovare un'attività più promettente. Nel 1952 scovò un'opportunità unica a Fontana, 16 chilometri a ovest di San Bernardino, lungo il percorso di una nuova superstrada che un giorno avrebbe dovuto arrivare fino a Los Angeles. Fontana era una città industriale in piena espansione. Kaiser Steel vi aveva aperto un enorme stabilimento durante la seconda guerra mondiale e gli affari erano persino aumentati con il coinvolgimento degli Stati Uniti nella guerra di Corea. Harold pensava che tutti quegli operai, per lo più nuovi arrivati nella zona che finalmente percepivano un buon salario, rappresentassero un mercato

per chi volesse vendere elettrodomestici. Poiché gli operai della fabbrica erano tutti iscritti al sindacato dei lavoratori dell'acciaio, il suo negozio vendeva esclusivamente ai membri del sindacato, come uno spaccio in una base militare. All'inizio aveva ben poco al di là della sua idea. Con la piccola somma di denaro che lui e la moglie avevano ottenuto dalla vendita del negozio di alimentari, Harold poté permettersi solo di affittare una piccola proprietà che in precedenza aveva ospitato un pollaio. Tuttavia, con l'aiuto di Shirley e dei due figli piccoli, ripulì con entusiasmo il locale dalle piume di gallina e inaugurò l'Union Store.

Non aveva soldi per procurarsi chissà quali scorte – era un'attività letteralmente ridotta all'osso – ma sfruttò i limiti di spazio e il budget a sua disposizione per offrire prezzi scontati. I clienti potevano ammirare diversi modelli in esposizione. Quando sceglievano un frigorifero o un forno, Harold li ordinava per loro direttamente al produttore. L'idea si rivelò un primo passo visionario nella realizzazione di una catena di vendita al dettaglio di successo. Il pollaio convertito andò così bene che Harold poté allargare l'attività in una proprietà più grande a Upland, una ventina di chilometri ancora più a ovest sulla superstrada di cui era ancora in corso la costruzione. Il negozio di Upland aveva più spazio, un assortimento maggiore e ora proponeva anche articoli per la casa oltre agli elettrodomestici. Harold ampliò la sua base clienti aprendo il negozio a membri di altri sindacati (per poi abbandonare del tutto il requisito dell'iscrizione a un sindacato).

Gli anni Cinquanta furono un periodo di crescita sfrenata per Harold Staw e, a quanto pare, per tutto ciò che lo circondava. Nel corso del decennio la popolazione dell'Inland Empire crebbe di quasi l'80 per cento. La Greater Los Angeles Area (un'estensione che alla fine sarebbe arrivata a coprire quasi 88.000 chilometri quadrati), sempre meglio collegata dal sistema autostradale della California che andava espandendosi velocemente, divenne una delle aree metropolitane più grandi e in più rapida crescita del pianeta. Ondate apparentemente senza fine di persone accorrevano attratte dalle opportunità e dallo stile di vita che la California meridionale prometteva. Quelle persone trovavano un buon lavoro, guadagnavano sempre di più, mettevano su famiglia, diventavano proprietarie di case e alla fine si trasferivano in alloggi più grandi. Quella gente aveva bisogno di elettrodomestici. Aveva bisogno di articoli per la casa. Aveva bisogno di molti beni di consumo e Harold Staw era lì per fornirglieli.

Aprì infatti un punto vendita ancora più grande, ribattezzato ABC, a Montclair (appena cinque chilometri più a ovest lungo la superstrada). Negoziò un contratto di locazione di cinquant'anni sulla proprietà. La sua redditività superò di gran lunga qualsiasi cosa avesse potuto immaginare quando era a Fontana o a Upland. In rapida successione iniziò a rilevare un concorrente dopo l'altro, a espandersi e in un caso a fondersi con un altro proprietario di un paio di negozi. L'ABC Store di Covina, a metà strada tra Los Angeles e San Bernardino sulla superstrada ancora in espansione, era enorme, più di novemila metri quadrati. Era il più grande punto vendita al dettaglio della California, se non dell'intero paese. Harold trasformò tutti i suoi negozi in veri e propri centri commerciali in cui trovare di tutto. Oltre a offrire ogni tipo di merce, dall'abbigliamento agli articoli per la casa ai grandi elettrodomestici, affittava spazi a fornitori di servizi specializzati, come agenzie assicurative e optometristi.

All'inizio degli anni Sessanta ABC Stores era un'importante catena di vendita al dettaglio nel sud della California. Nel 1961 Harold Staw si espanse ulteriormente con l'accordo più importante che avesse siglato fino a quel momento: una fusione con il discount Sage Stores, con sede in Texas. Le radici di Sage erano familiari a Harold. Mentre lui aveva iniziato specializzandosi nella vendita agli iscritti al sindacato, Sage aveva cominciato vendendo ai dipendenti pubblici (Sage era appunto l'acronimo di «State and government employees», ovvero «impiegati statali e pubblici»). Staw divenne così l'azionista di maggioranza e l'amministratore delegato della nuova società, denominata Sage International. Un'offerta pubblica di azioni, nel 1962, le attribuì inizialmente un valore di 10 milioni di dollari, il 30 per cento dei quali nelle mani della famiglia Staw.

L'ascesa di Harold Staw, come accade nella maggior parte delle storie di successo, è scaturita da una combinazione di abilità e fortuna. In maniera sorprendente è riuscito a farsi strada partendo praticamente dal nulla per raggiungere uno status di grande agiatezza (mettendosi nella posizione di incrementarla in futuro). Le risorse principali da cui è partito erano cervello, determinazione e nervi saldi, di cui si è servito per capitalizzare una serie di sviluppi favorevoli che aveva sì previsto ma che andavano oltre il suo controllo: i cambiamenti demografici della generazione del baby boom e la crescita della cultura del consumo. Nel Sud della California questi trend favorevoli proseguirono anche negli anni Sessanta (e oltre), ma le opportunità per la vendita al dettaglio divennero così redditizie che finirono

per attrarre concorrenti che Harold Staw non poteva vincere in astuzia né acquistare.

L’anno della fusione con Sage fu anche l’anno di apertura del primo Kmart. Lo stesso Kmart, in seguito, fu spazzato via da Walmart e Target (che aprirono entrambi i loro primi negozi, rispettivamente in Arkansas e Minnesota, sempre nel 1962), ma negli anni Sessanta era ancora il momento di Kmart, soprattutto in California. S.S. Kresge, una catena nazionale di tutto-a-cinque-centesimi, aprì il suo primo Kmart a nord di Los Angeles a San Fernando nel gennaio del 1962. Alla fine dell’anno c’erano già diciotto Kmart in tutto il paese.

I negozi Kmart sorsero a breve distanza da quelli di Harold, a volte proprio dall’altra parte della strada o in fondo all’isolato. La catena aveva i muscoli per abbassare i prezzi. E siccome utilizzava la stessa strategia di localizzazione e gestione del suo impero in espansione a spese di altri rivenditori locali, i discount indipendenti in California iniziarono a perdere terreno.

Verso la fine degli anni Sessanta ABC (era ancora questo il nome delle sedi californiane) non era più redditizia. In Texas Sage continuava ad aprire nuovi negozi e incrementare il fatturato, approfittando del fatto che lì Kmart non aveva ancora registrato un’espansione significativa. La stessa Walmart, fondata nell’adiacente Arkansas, non sarebbe approdata in Texas fino al 1975. Il che fu un bene per la casa madre, perché la crescita di Sage compensò le perdite sempre più ingenti di ABC. Ma questo fu comunque fonte di grattacapi per Harold Staw. Era l’amministratore delegato di Sage International e il suo maggiore azionista, ma gli operatori dei negozi del Texas (che in seguito alla fusione erano entrati in possesso di una quota significativa di azioni) erano sempre più agitati dal fatto che toccasse a loro coprire le perdite di Staw in California. Volevano sbarazzarsi dei negozi ABC: venderli fintanto che avevano un certo valore. Questo, naturalmente, significava sbarazzarsi proprio di quel ramo della società che aveva costruito Harold. La scelta sembrava abbastanza chiara.

Harold gestiva un’azienda con asset solidi (in Texas) e asset deteriorati (in California). Non aveva una buona risposta alla minaccia competitiva di Kmart. Inoltre, gli azionisti del Texas minacciavano di ribellarsi, riconoscendo che Sage International (di cui era e sarebbe rimasto l’azionista di maggioranza) sarebbe stata molto più redditizia senza gli asset californiani. Tuttavia, Harold non aveva intenzione di venderli o di

chiuderli: i punti vendita ABC erano sue creature, le aveva nutrite e viste crescere; erano l'incarnazione del suo lavoro e delle tante decisioni azzeccate e prese con tempestività.

All'inizio degli anni Settanta il risentimento degli azionisti del Texas esplose in una battaglia per procura e in una causa legale costosa e confusa. Il colpo più basso arrivò da uno dei suoi amici più cari (che era anche il suo avvocato da lunga data), che passò dalla parte dei texani, patrocinandone la causa. Anche di fronte a questo subbuglio in Sage International, Harold rifiutò di separarsi da ABC. Piuttosto, negoziò un accordo in cui rinunciava a qualsiasi interesse nelle attività redditizie di Sage International per diventare proprietario unico di quelle non redditizie. Gli azionisti del Texas ripresero il pieno controllo dei punti vendita Sage, i partner di Harold nella precedente fusione rientrarono in possesso dei loro due negozi in California e a Harold rimase il resto dei punti vendita della California.

Per continuare a competere con Kmart, Harold iniziò ad attingere ai risparmi che lui e Shirley avevano accumulato in due decenni per investirli nel futile tentativo di salvare l'attività. Attività che, qualche anno dopo, per un vero colpo di fortuna, Fred Meyer Inc. si offrì di rilevare. Fred Meyer era un discount regionale fondato in Oregon che cercava un punto d'appoggio in California. All'epoca vantava oltre quaranta negozi in quattro Stati ed era quotato in borsa dal 1960. Ma Harold Staw rifiutò l'offerta. E fu così che alla fine perse l'intero business della vendita al dettaglio, insieme a tutta la ricchezza accumulata dalla famiglia. L'unica cosa che impedì a lui e a Shirley di diventare del tutto indigenti fu il contratto di locazione di cinquant'anni sulla proprietà di Montclair. Una volta smantellati gli ABC Stores, poté guadagnarci qualcosa subaffittandola ad altri negozi. Ironia della sorte, molti di quegli inquilini finirono per soccombere allo stesso rifiuto di adattarsi al mutevole panorama del business che aveva segnato la rovina di Harold. CompUSA, per esempio, era nell'elenco degli inserzionisti del Super Bowl del 2002 che in seguito avrebbero cessato l'attività, nonché in quello degli inquilini di Harold.

Guardando dall'esterno a ciò che è successo a Harold Staw, è facile vedere che stava ignorando determinati segnali abbastanza chiari del fatto che quella in cui si era impegnato a capofitto era una partita persa: la sua incapacità di competere con Kmart, la fuga degli altri attori indipendenti di fronte a quel nuovo ambiente, l'atteggiamento dei suoi ex soci, il voltafaccia del suo amico intimo, nonché suo legale. Se non ha avuto

l’opportunità di disfarsi di ABC e trarre profitto da una posizione in Sage, ha sicuramente avuto la possibilità, in seguito, di uscire alle condizioni favorevoli offerte da Fred Meyer. Eppure, ha *scelto* comunque di continuare a investire in quell’impresa destinata a fallire, riversandoci quasi tutto ciò che aveva accumulato.

Il mistero, in tutto questo, è *perché*: che cosa ha accecato un decisore così vivace e flessibile di fronte ai segnali evidenti che aveva davanti? In che modo alcuni di quegli stessi comportamenti che lo avevano aiutato a prosperare (con grinta, determinazione e perseveranza) hanno finito per portarlo al fallimento (attraverso l’inflessibilità, l’intrattabilità e forse anche un pizzico di arroganza)?

Se riusciamo ad arrivare a fondo di questo mistero per Harold Staw, allora possiamo farlo per molte altre persone, compresi noi stessi.

Le ginocchia nel fango

La primissima frase di uno dei primi e più influenti articoli accademici che ha identificato la nostra tendenza a persistere nelle battaglie perse, anche quando i segnali ci dicono con forza che dovremmo lasciar perdere, spiega con parole molto semplici perché questo comportamento ci lascia così tanto confusi: «Intuitivamente ci si aspetterebbe che gli individui riconsiderino quelle decisioni o modifichino quei comportamenti che si traducono in conseguenze negative».

L’autore di quell’articolo seminale del 1976, «Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action» («Le ginocchia nel fango: uno studio sull’intensificazione dell’impegno verso la linea d’azione scelta»), è il figlio di Harold e Shirley, Barry Staw. Mentre il padre combatteva ostinatamente la sua battaglia persa con Kmart e alcuni dei suoi stessi azionisti, Barry Staw stava studiando per diventare uno degli scienziati sociali di nuova generazione occupati a sviluppare nuovi approcci per capire perché rimaniamo impantanati nelle imprese destinate al fallimento, perseverando troppo a lungo di fronte alle cattive notizie, e a delineare le strategie in grado di migliorare la capacità di desistere.

Staw era diventato maggiorenne durante la guerra del Vietnam e considerava il coinvolgimento degli Stati Uniti in quel conflitto come un

paradigma di quanto sia facile rimanere impaludati nelle cose che abbiamo iniziato. Vedeva il coinvolgimento degli Stati Uniti nella guerra del Vietnam come l'esempio vivente, quotidiano e dalle conseguenze pesantissime della nostra incapacità di lasciar perdere. Il desiderio di svelare il perché sarebbe diventato la forza trainante del suo lavoro. Il titolo del suo storico articolo del 1976, «Knee-Deep in the Big Muddy», era persino un riferimento a una canzone contro la guerra del 1967, *Waist Deep in the Big Muddy* di Peter Seeger.

Alla fine del conflitto era opinione ormai diffusa che fosse impossibile vincere la guerra, ma anche i decisori che ne erano consapevoli non sono stati in grado di districare gli Stati Uniti, rispondendo invece con quella che in seguito Staw avrebbe definito un'*intensificazione dell'impegno* verso una linea d'azione destinata al fallimento, ovvero reagendo alla crescente consapevolezza del fatto che nessun percorso portava alla vittoria per gli Stati Uniti con un *incremento* dell'impegno della nazione verso la guerra.

Staw puntò sulle rivelazioni dei Pentagon Papers, un documento segreto del dipartimento della Difesa pubblicato – nonostante l'opposizione del governo – da *New York Times* e *Washington Post*, secondo cui, nel 1965, il sottosegretario di Stato George Ball aveva messo in guardia Lyndon Johnson sul fatto che fosse inevitabile che gli Stati Uniti rimanessero impelagati nel conflitto. «Una volta che avremo subito grosse perdite, verrà avviato un processo pressoché irreversibile. Il nostro coinvolgimento sarà così esteso che non potremo, pena l'umiliazione di un'intera nazione, fermarci prima di aver raggiunto gli obiettivi. Delle due possibilità, ritengo che l'umiliazione sarebbe più probabile del raggiungimento degli obiettivi, anche dopo aver pagato un prezzo terribile.» Johnson naturalmente non diede peso all'avvertimento che di fatto preconizzava esattamente quello che sarebbe successo. La guerra del Vietnam costò agli Stati Uniti quasi 200 miliardi di dollari (che, al netto dell'inflazione, equivalgono a circa mille miliardi di dollari). Causò la morte di 58.000 soldati americani e il ferimento di altri 300.000. Pose fine alla carriera politica di Lyndon Johnson, chiudendogli le porte a un secondo mandato. Diede origine a una sfiducia generazionale nei confronti del governo e dell'autorità in senso lato.

Questo problema dell'intensificazione dell'impegno di fronte a guerre che non si possono vincere è un ritornello familiare. Una volta che gli Stati Uniti sono entrati in Afghanistan, ci sono voluti vent'anni per uscirne,

benché tre diversi presidenti avessero promesso di farlo. Dopo un coinvolgimento di due decenni e un costo di duemila miliardi di dollari, i talebani hanno ripreso il controllo solo pochi giorni dopo il ritiro delle truppe americane, rendendo palese il fatto che questa era una guerra che gli Stati Uniti non avrebbero mai potuto vincere davvero.

L'intuizione centrale di Staw sull'intensificazione dell'impegno è che il fenomeno non è limitato a questioni come la guerra del Vietnam, un conflitto geopolitico molto complesso in cui c'è in gioco anche l'orgoglio nazionale. I suoi esperimenti in laboratorio e sul campo mostrano che, a livello di singolo individuo, di un'organizzazione o di un'entità governativa, quando riceviamo cattive notizie, quando riceviamo segnali consistenti di sconfitta – segnali che gli altri colgono con chiarezza – non ci limitiamo a rifiutarci di lasciar perdere: raddoppiamo e triplichiamo gli sforzi, decidendo di profondere più tempo e denaro (nonché altre risorse) alla causa persa, puntellando la convinzione di essere sulla strada giusta.

Barry Staw potrebbe averlo capito solo più tardi, ma il suo corpus di lavoro sull'intensificazione dell'impegno ci aiuta a comprendere come la tenacia che ha aiutato suo padre, Harold, a costruire un impero commerciale possa essersi rivelata anche la sua rovina, e come suo padre possa avere ignorato segnali evidentissimi del fatto che avrebbe dovuto abbandonare l'attività in California prima che non gli rimanesse altro che un contratto di locazione sulla proprietà di Montclair.

Aspettare finché non fa male

Sappiamo che quando la posta in gioco è alta, mollare il colpo può essere complicato. Ma alcune delle scoperte più affascinanti in questo campo riguardano proprio fino a che punto la posta può essere *bassa* nel momento in cui intensifichiamo il nostro impegno. Uno studio in particolare, pubblicato un anno prima di «Big Muddy», riguardava la semplice decisione di aspettare.

Gli psicologi Jeffrey Rubin e Joel Brockner condussero un divertente esperimento per rispondere a due domande: per quanto tempo le persone aspetteranno qualcosa che non arriva mai e quale prezzo pagheranno per continuare ad aspettare? È emerso che le persone aspetteranno un periodo di

tempo sorprendentemente lungo e pagheranno un importo che supera palesemente il valore di ciò che stavano aspettando.

I ricercatori offrirono agli studenti una paga fino a 8 dollari (45 dollari di oggi) per completare con successo un cruciverba in un test di velocità. Per ottenere l'intero importo dovevano completare il gioco enigmistico in meno di tre minuti. Per ogni minuto aggiuntivo oltre quei tre l'importo sarebbe diminuito fino ad azzerarsi. Gli studenti potevano abbandonare il gioco in qualsiasi momento, anche senza aver trovato nessuna delle definizioni, e guadagnare 2,40 dollari per il solo fatto di aver partecipato, ma solo se fossero usciti prima che il tempo trascorso iniziasse a intaccare quella cifra. Poiché molte delle definizioni erano particolarmente complicate, potevano richiedere un dizionario di parole crociate (tutto questo avveniva in un'epoca pre Internet); tuttavia, era disponibile soltanto una copia, con l'avvertenza che molti altri partecipanti si stavano cimentando con lo stesso cruciverba in altre aule. Questo comportava che chi ne aveva bisogno smettesse di lavorare nell'attesa che il dizionario diventasse disponibile, senza che il cronometro si fermasse. Quello che i partecipanti non sapevano era che in realtà non esisteva nessun dizionario, e che perciò l'attesa sarebbe stata infinita. Poco più della metà dei partecipanti ha aspettato il dizionario inesistente oltre il momento in cui il premio per il completamento del cruciverba è sceso sotto i 2,40 dollari. Nelle parole degli autori, hanno aspettato «oltre questo "punto di non ritorno", essendo rimasti impelagati in un conflitto dal quale non esisteva più una via d'uscita soddisfacente».

Intensificare l'impegno costa. Se i partecipanti si fossero arresi prima, avrebbero guadagnato di più. Si può avere l'impressione che mollare ci rallenti, ma Rubin e Brockner dimostrano come spesso la vera colpevole sia la perseveranza.

I lavori sull'intensificazione dell'impegno prodotti negli ultimi quarantacinque anni (in diversi esperimenti di laboratorio, esperimenti sul campo e spiegazioni del comportamento comunemente osservato) hanno dimostrato che questo tipo di impaludamento nelle cause perse si verifica in una varietà di contesti e circostanze. Prendiamo, per esempio, tutte le modalità in cui rimaniamo impelagati nelle decisioni. Messi a confronto con le opportunità e le informazioni pertinenti, continuiamo a persistere in eccesso, rigettando la possibilità stessa di lasciar perdere e puntellando la decisione originale con un maggior numero di risorse, allo scopo di salvare

l’impresa. Questo è vero che si tratti di passare più tempo ad aspettare in fila, di intraprendere una guerra impossibile da vincere, di insistere troppo a lungo in una relazione o un lavoro che non fanno per noi o di continuare a spendere per un’auto che vale meno di quanto ci costano le riparazioni. Ecco il motivo per cui una casa può diventare uno spreco di soldi. O la ragione per cui non lasceremo a metà un pessimo film. O per cui le aziende continuano a sviluppare e a supportare prodotti che vanno malissimo o a perseguire determinate strategie molto tempo dopo che le condizioni sono cambiate.

George Ball aveva ragione. Questo tipo di comportamento è la regola.

Perseverare di fronte a probabilità sfavorevoli, come hanno fatto Ali o Rob Hall, non è di per sé eccezionale. Abbandonare una linea d’azione destinata al fallimento prima che questo si manifesti, invece, lo è. Le vere eccezioni sono persone come Stuart Hutchison, Stewart Butterfield e Alex Honnold.

Sintesi del Capitolo 4

- Quando siamo in perdita non solo è più probabile che ci atteniamo a una linea d’azione perdente, ma anche che raddoppiamo gli sforzi e le risorse investite. Questa tendenza è chiamata *intensificazione dell’impegno*.
- L’intensificazione dell’impegno è una realtà solida e universale e si manifesta nei singoli individui, nelle organizzazioni e nei governi. Tutti noi tendiamo a rimanere impantanati in una linea d’azione una volta intrapresa, specialmente di fronte alle cattive notizie.
- L’intensificazione dell’impegno non si verifica solo nelle situazioni ad alto rischio. Avviene anche quando la posta in gioco è bassa, a dimostrazione di quanto sia pervasivo come errore.

5 Costo irrecuperabile e paura dello spreco

Nel 2008 gli elettori della California hanno approvato l'emissione di 9 miliardi di dollari in obbligazioni per la costruzione di un sistema ferroviario ad alta velocità che collegasse Los Angeles a San Francisco. Il sistema, in grado di toccare velocità pari a circa 350 chilometri all'ora, collegherebbe inoltre i residenti lungo il percorso secondo modalità potenzialmente trasformative. I motori economici dello Stato sono i centri costieri del nord (la Bay Area e la Silicon Valley) e del sud (Los Angeles e San Diego). Una maggiore velocità e mobilità consentirebbe al resto dello Stato (la zona intermedia) di partecipare alla prosperità concentrata lungo la costa settentrionale e meridionale. Questo alleggerirebbe anche i mercati immobiliari eccessivamente sviluppati in quelle aree metropolitane, consentendo alla gente di optare per il pendolarismo anche da distanze maggiori.

Quando l'emissione di obbligazioni è stata approvata, si stimava che il percorso sarebbe stato completato nel 2020, al costo di 33 miliardi di dollari, e che il sistema ferroviario avrebbe generato entrate operative annue pari a 1,3 miliardi di dollari entro lo stesso anno, con un avanzo di gestione di 370 milioni di dollari, rendendolo autosufficiente e nel tempo sempre più redditizio. Le obbligazioni emesse coprivano solo circa un quarto del costo previsto per completare il progetto, ma il resto sarebbe stato coperto da fondi federali, fondi statali aggiuntivi e partnership pubblico-private. Queste proiezioni e questi piani sono stati emanati dalla California High-Speed Rail Authority (o, come si definisce essa stessa, «l'Authority»). L'Authority è stata responsabile fin dall'inizio della pianificazione, della progettazione, della costruzione e della gestione del sistema. Sono stati i suoi dirigenti a prendere le decisioni, con la supervisione del governatore e del legislatore statale. L'Authority delinea un nuovo piano industriale e ogni

due anni aggiorna le proiezioni. Man mano che in queste revisioni i costi continuavano a lievitare e le date a spostarsi, è diventato sempre più evidente che i piani e le proiezioni originali, così come quelle aggiornate, non avevano più alcun collegamento con la realtà.

In uno stupefacente esempio di quanto fossero sballate le previsioni dell'Authority, ricordate quella stima di 1,3 miliardi dollari di proventi dalla gestione per il 2020? Be', quella cifra non è stata raggiunta. A quanto ammonta lo scostamento? A 1,3 miliardi di dollari. Nessuna tratta della linea è operativa.

Considerata l'accuratezza delle passate proiezioni dell'Authority, non vi è motivo di ritenere che le stime riviste per il 2029 (per il servizio iniziale) o per il 2033 (per il completamento) siano ragionevolmente attuabili. Ciò non dovrebbe sorprendere più di tanto, dal momento che hanno approvato la costruzione del primo segmento nel 2010 (40 chilometri tra Madera e Fresno), ma *hanno atteso cinque anni* per iniziare i lavori. Ecco un segnale abbastanza attendibile del fatto che il termine previsto per la fine dei lavori non sarà rispettato: un ritardo di un lustro sul loro *inizio*. Perché tutto questo tempo? Perché emergono due titanici ostacoli ingegneristici che impediscono di collegare la parte centrale del percorso pianificato con le principali aree metropolitane alle due estremità dello Stato. Per prima cosa, bisogna trovare un modo per far passare i binari sopra o attraverso i monti Tehachapi, operazione necessaria per collegare Bakersfield con Los Angeles a sud. Il problema, tuttavia, impallidisce rispetto a un secondo collo di bottiglia: una parte della Diablo Range, nota come Pacheco Pass, che si trova tra la Central Valley e la Bay Area a nord. Non è che l'Authority non avesse modo di sapere dell'esistenza di queste barriere nel 2010. I monti Tehachapi e il Pacheco Pass esistono da almeno cinque milioni di anni, e perciò esistevano sicuramente al momento in cui l'Authority ha elaborato il percorso, insieme al piano di minare il ventre delle montagne e costruirci lunghi tunnel. Nel 2018 l'Authority ha ammesso che le gallerie sotto il Pacheco Pass presentano «la massima incertezza in termini di costi e tempistiche». Sa che farsi strada nel ventre delle montagne comporterà enormi spese e difficoltà, e che richiederà di superare ostacoli geologici tecnici e di attraversare una faglia sismica attiva. Quello che non sa è se, come, quando e a quale costo si potrà fare. Nel 2020 l'Authority ha ammesso l'enormità della sfida ingegneristica. I tunnel previsti dal progetto

(compresi quelli del Pacheco Pass e dei monti Tehachapi) «assorbono quasi l’80 per cento del costo totale stimato» per il completamento.

Potreste supporre che, dopo aver finalmente riconosciuto che affrontare queste due criticità comporterà un esito incerto, e che forse sarà impossibile, oltre che proibitivo sotto il profilo dei costi, l’Authority abbia elaborato i dettagli utili a risolvere entrambe le questioni prima di procedere con la costruzione di opere aggiuntive. Dopo tutto, se non riesci a capire come collegare Los Angeles a San Francisco a un costo che i contribuenti sono disposti a sostenere, che senso ha costruire un altro binario? Eppure nel 2019, invece di cogliere quello che da un punto di vista esterno sembrava il momento perfetto per chiudere tutto, il governatore Gavin Newsom ha approvato un piano per completare un tratto di binario che collega Bakersfield a Merced, nel nord, tratto completamente scollegato dai due ostacoli ingegneristici. Merced dista circa 180 chilometri da San Francisco, dalla parte sbagliata del Pacheco Pass. E Bakersfield è a 160 chilometri da Los Angeles, sul lato sbagliato dei monti Tehachapi. Una volta ultimata quella tratta, il piano prevede di concentrarsi sulla costruzione della connessione tra San Francisco e la Silicon Valley, due aree già abbastanza ben collegate da una buona rete stradale. Oltre al fatto che l’opera sarebbe per certi versi superflua, va sottolineato – ed è l’aspetto peggiore della faccenda – che entrambe le aree si trovano a nord del Pacheco Pass. Con una mossa che sfida il buon senso, il piano è quello di continuare a costruire senza affrontare i problemi che alla fine comporteranno almeno l’80 per cento dei costi del collegamento ferroviario ad alta velocità. Poiché è più economico e più facile, costruiranno un treno velocissimo che però non andrà di sicuro dal punto A al punto B sbandierati all’inizio del progetto, nel 2008. Questo approccio ha tanto senso quanto un piano che preveda di costruire dei condomini da installare poi sulla Luna, aspettando che siano ultimati per poi concentrarsi sul problema di come portarceli effettivamente.

Di conseguenza, le attuali proiezioni sull’avvio del servizio nel 2029 o sul completamento della linea nel 2033 sembrano estremamente ottimistiche ed essenzialmente prive di senso. Ciò vale anche per qualsiasi valore attribuito alle proiezioni del costo del treno ad alta velocità. A giugno del 2021 l’Authority aveva speso più di 8,5 miliardi di dollari nella pianificazione e costruzione di infrastrutture ferroviarie ad alta velocità. E il costo stimato per completare il sistema è già esploso dagli iniziali 33

miliardi di dollari a ben 105 miliardi di dollari. Queste stime non includono nemmeno del tutto il costo per forare i massicci montuosi e la costruzione di tunnel a nord e a sud, perché l'Authority ha identificato solo negli ultimi anni l'enormità del problema ma non ha ancora elaborato i dettagli, in particolare il costo di un'impresa così titanica.

Considerato lo stato attuale del progetto, c'è da scommettere che, se i decisori avessero saputo allora quello che sanno ora sui costi e sulle tempistiche che comporta la realizzazione della tratta ad alta velocità, non lo avrebbero mai approvato. Tuttavia, avendolo avviato, l'Authority sembra riluttante a volerlo chiudere e a minimizzare così le perdite.

L'effetto dei costi irrecuperabili

In materia di progetti di opere pubbliche fuori controllo – com'è appunto il caso del treno ad alta velocità –, se avete familiarità con l'ambito dell'economia comportamentale, la prima cosa che probabilmente vi viene in mente è: «Sembra un problema di costi irrecuperabili».

Richard Thaler, nel 1980, è stato il primo a indicare l'effetto dei costi irrecuperabili come un fenomeno generale, descrivendolo come un errore cognitivo sistematico in cui le persone tengono conto del denaro, del tempo, dell'impegno o di qualsiasi altra risorsa che hanno precedentemente investito in un'impresa quando devono decidere sull'opportunità di perseverare e potenziare l'investimento. Un decisore perfettamente razionale prenderebbe in considerazione solo i costi e i benefici futuri nel decidere se proseguire con una determinata linea d'azione. In altre parole, se continuare portasse con sé un valore atteso positivo, un attore razionale persevererebbe; viceversa, no.

Quarant'anni di esperimenti e di ricerche sul campo in una varietà di settori dimostrano che le persone si comportano come ipotizzato da Thaler riguardo ai costi irrecuperabili. Quando si tratta di decidere sull'opportunità di andare avanti, tengono conto di ciò che hanno già speso. Lo fanno perché pensano irrazionalmente che l'unico modo per recuperare o giustificare i costi sia appunto quello di continuare. In parole povere, l'effetto dei costi irrecuperabili induce la gente a tergiversare in situazioni che invece dovrebbe abbandonare.

Come esempio, immaginate questo semplice esperimento mentale: una delle vostre band preferite sta arrivando in città per un concerto all'aperto. Il giorno dello spettacolo fa un freddo gelido, piove a dirotto ed è previsto che il maltempo continui per tutta la notte. Un amico vi dice che ha un biglietto in più e che sarebbe felice di offrirvelo. Voi lo ringraziate ma rifiutate l'invito perché, per quanto amiate la band, non avete interesse a stare in mezzo alla folla, bagnati fradici per ore, rischiando l'ipotermia. Ora, immaginate invece di aver acquistato un biglietto per 95 dollari nel momento in cui hanno aperto le vendite. È il giorno dello spettacolo e fa un freddo gelido, piove a dirotto ed è previsto che continui a farlo per tutta la notte. Andrete al concerto? Se siete come la maggior parte delle persone, l'istinto vi dirà che tra questi due scenari c'è una differenza: nel secondo caso, infatti, è molto più probabile che le persone scelgano di andare, perché non vogliono sprecare i soldi che hanno già speso per il biglietto.

Questo dilemma pone in luce l'errore dei costi irrecuperabili. Nel primo caso, andare al concerto o meno è una decisione nuova: non avete ancora acquistato il biglietto e non avevate intenzione di andarci; perciò vi limitate a soppesare i costi e i benefici futuri, ovvero il disagio di stare all'aperto per ore in condizioni meteorologiche spiacevoli contro il piacere di vedere esibirsi dal vivo una delle vostre band preferite. Se avete deciso che i costi richiesti dall'andare al concerto superano i benefici quando vi viene offerto un biglietto gratuito, significa che tali costi esercitano lo stesso condizionamento anche quando avete acquistato un biglietto. Il fatto che abbiate speso soldi per il biglietto dovrebbe contare poco, anzi niente, perché quei costi sono già irrecuperabili. Ma spesso pensiamo: «Se non vado, avrò sprecato i soldi che ho speso per il biglietto». E l'effetto è tanto più forte quanto più costa il biglietto. Immaginate se invece di 95 dollari ne aveste spesi 150, 250 o 500: con l'aumentare del prezzo, aumenta anche l'effetto dei costi irrecuperabili.

Un altro modo semplice per comprendere l'effetto dei costi irrecuperabili è pensare di investire nel mercato azionario. Nel decidere se acquistare un singolo titolo, l'unica cosa che conta è se ha un valore atteso positivo in futuro. Credete che l'acquisto si tramuterà in un guadagno? È così che fate, quando si tratta di una nuova decisione da prendere; ma quando possedete già il titolo e il prezzo è diminuito dal momento in cui lo avete acquistato, è più probabile che lo manteniate, cercando di recuperare quello che avete già perso. Ecco perché i piccoli trader chiudono in anticipo i loro stop-loss. Ma

è irrazionale. Se non acquistereste un'azione oggi, allora non dovreste nemmeno detenerla, perché la decisione di detenere equivale a quella di acquistare.

Il problema dei costi irrecuperabili trova eco nel lavoro di Kahneman e Tversky che esplora la disponibilità delle persone ad accettare scommesse a seconda che siano in guadagno o in perdita nel momento in cui viene proposta loro l'opzione. Ed è un'eco che non sorprende, perché il loro studio del 1979, divenuto parte fondamentale della teoria del prospetto, comprendeva una delle serie di risultati a cui Thaler stava cercando di dare un senso nel suo saggio del 1980. Come ricorderete, Kahneman e Tversky iniziavano chiedendo ai partecipanti di considerare una perdita, e poi offrivano loro la scelta tra accollarsela o pagare per l'opportunità di fare una scommessa potenzialmente in grado di annullare la perdita stessa. Naturalmente, sappiamo che le persone tendono a preferire la seconda opzione, accettare la scommessa piuttosto che ridurre le perdite, perché tengono conto dei debiti che hanno già contratto. Lo sappiamo perché non c'è dubbio che, se offriste a qualcuno (che non ha ancora né vinto né perso denaro) un lancio di moneta in cui potrebbe vincere 100 dollari o perderne 120, nessuna persona sana di mente accetterebbe la scommessa. Tuttavia, è proprio quello che i partecipanti in perdita nello studio di Kahneman e Tversky erano disposti a fare.

La proposta di Kahneman e Tversky ha una sua eleganza. Mostra l'errore decisionale scevro di fattori complicanti come il modo in cui i partecipanti sono entrati nella posizione di perdita o se si sono resi conto che il loro valore atteso era negativo. In questi esperimenti e in quelli successivi, per i partecipanti la matematica è chiara e trasparente. Non si tratta di un errore di calcolo, quindi. È un errore di cognizione.

In un'ipotesi semplice come quella del concerto, l'errore traspare con evidente chiarezza. È logico che la scelta di quanto vogliate vedere la band rispetto a quanto non vogliate trascorrere ore sotto la pioggia gelida non dovrebbe dipendere dal fatto che avete pagato per il biglietto (o da quanto avete pagato). Ma quest'illusione cognitiva è molto forte. Solo perché sapete che in teoria è un errore non significa che non ci cascherete quando sarete posti davanti a decisioni di questo tipo. Potete paragonarla a un'illusione ottica. Un'illusione in cui due quadrati campeggiano su sfondi di colori diversi e un quadrato sembra marrone e l'altro arancione; una volta rimossi gli sfondi, però, vi accorgete che i quadrati sono dello stesso

identico colore. L’effetto del contrasto con gli sfondi fa sì che vediate i quadrati di colori diversi. Tuttavia, per quante volte possa mostrarvi che i quadrati sono dello stesso colore o possa spiegarvi che cosa accade nella vostra corteccia visiva, tutte le volte che li guarderete con lo sfondo, vedrete sempre uno dei due marrone e l’altro arancione. Non potrete non vederli così.

Allo stesso modo è difficile «non vedere» i costi irrecuperabili quando si prendono decisioni sull’opportunità di desistere da qualcosa.

Quando «lavori pubblici» è un ossimoro

L’errore dei costi irrecuperabili pervade tutta la faccenda del treno ad alta velocità californiano. Se a qualcuno venisse chiesto di avviare il progetto oggi come una nuova impresa, conoscendo i costi esplosivi (attualmente stimati fino a 105 miliardi di dollari ma destinati probabilmente ad aumentare in maniera significativa) e quanto sarà complicato forare quelle due catene montuose, appare ovvio che la risposta sarebbe un secco no.

Oltre ai costi diretti del progetto, c’è il problema dei costi opportunità. Ogni dollaro che la California investe nel progetto è un dollaro che altrimenti potrebbe essere destinato a qualcosa in grado di generare più valore e un maggiore bene pubblico per i contribuenti i cui soldi finanziano l’iniziativa.

Ma immaginate quanto dovrebbe essere coraggioso un politico per abbandonare il progetto, sapendo che dovrà difendersi dalle accuse di aver «sprecato» più di 8 miliardi di dollari per un treno mai entrato in funzione. La pressione a proseguire per «recuperare» quei costi è enorme.

Quando si parla di progetti di lavori pubblici, i costi irrecuperabili sono un ritornello familiare.

Decenni prima, tra la metà degli anni Settanta e il 1984, il Tennessee-Tombigbee Waterway[1] subì la stessa sorte del treno ad alta velocità, diventando uno dei progetti di opere pubbliche più costosi mai intrapresi dal governo federale. Jimmy Carter tentò senza successo di chiuderlo, bollandolo come uno sperpero di denaro. Il *New York Times* osservò: «I membri del Congresso di altre regioni l’hanno definito una fregatura da due miliardi di dollari, il peggior tipo di marchetta elettorale». Ironia della sorte, i costi gonfiati sostenuti in passato divennero la giustificazione per non

abbandonare il progetto. Il completamento del canale dipendeva da un gruppo di senatori (provenienti dagli Stati in cui venivano spesi i soldi) convinti del fatto che «fermare il progetto dopo tutti i soldi spesi» significasse «sperperare il denaro dei contribuenti». Per citare il senatore dell'Alabama Jeremiah Denton, «porre fine a un progetto in cui sono stati investiti 1,1 miliardi di dollari rappresenta una gestione irresponsabile dei dollari dei contribuenti». Benché non fosse nelle intenzioni del senatore Denton, non credo esista una spiegazione più chiara della fallacia dei costi irrecuperabili.

Oggetto di uno studio sul campo di Jerry Ross e Barry Staw, la centrale nucleare di Shoreham (New York) è stata un altro progetto (molto più costoso) di opere pubbliche che ha sofferto allo stesso modo di un'intensificazione dell'impegno. Il costo iniziale stimato dell'impianto, nel 1966, era di 75 milioni di dollari. La fine dei lavori era prevista per il 1973. Solo ottenere l'approvazione dall'Atomic Energy Commission per il via libera alla costruzione ha richiesto più del costo e del tempo preventivato in origine per ultimare l'intero impianto. Nel 1979 i responsabili del progetto affermarono che l'impianto era stato realizzato all'80 per cento. Nel 1983 non era ancora completato e un portavoce del proprietario ammise apertamente il problema dei costi irrecuperabili, sottolineando che, se avessero dovuto decidere da zero, non avrebbero continuato: «Se avessimo saputo che stavamo parlando di una centrale da tre miliardi di dollari e tutte le altre complicazioni che si sono presentate lungo la strada (le licenze, le questioni politiche), credo che avremmo deciso di non costruirla». Eppure, continuarono a costruirla! Ci vollero *altri* sei anni e una spesa di *ulteriori* 2,5 miliardi di dollari prima che la centrale, ancora incompleta, venisse dismessa.

È facile guardare a questi fallimenti, alzare gli occhi al cielo e pensare: «Il solito spreco di soldi pubblici». Ma l'effetto dei costi sommersi induce ciascuno di noi, in un modo o nell'altro, a costruire una tratta che non va da nessuna parte e a rifiutarci di smettere perché non vogliamo sprecare ciò che abbiamo già speso. Potrebbe essere il caso di chi si ostina a rimanere in un'abitazione che è diventata un pozzo senza fondo. La nostra strada verso il nulla potrebbe essere anche il rifiuto di abbandonare un corso di specializzazione che ci rende infelici, perché abbiamo già superato diversi esami e ci abbiamo investito un sacco di tempo. Oppure il rifiuto a lasciare una carriera per la quale ci siamo formati per anni, perché questo

significherebbe che la nostra formazione è stata inutile. Ma vale anche quando continuiamo semplicemente a guardare un brutto film per via del tempo che abbiamo già passato a guardarlo. Dal momento in cui dedichiamo tempo, impegno o denaro a un'impresa che abbiamo iniziato, l'errore dei costi irrecuperabili influisce su tutte le eventuali decisioni circa l'opportunità di abbandonare l'impresa stessa.

Katamari

Nel 2004 è uscito un videogioco diventato poi abbastanza popolare, *Katamari Damacy*. Era un giochino sciocco, stranamente avvincente, con un gameplay grandioso quanto semplice. In pratica, si assume il controllo di un piccolo principe che riceve in dono dal padre, il Re del Cosmo, un *katamari* (in giapponese significa «grumo»), una sfera appiccicosa da far rotolare nei luoghi più disparati. Man mano che raccoglie detriti, la sfera aumenta di dimensioni. Perché vi ritrovate a svolgere questa missione? Ubriaco, il re ha accidentalmente distrutto un certo numero di stelle e costellazioni. Di conseguenza, dovete far crescere la sfera finché non diventa abbastanza grande da sostituire una delle stelle distrutte dal re. È una trama ridicola, ma non più ridicola di qualunque cosa dovrebbe motivarvi a mangiare puntini e frutta in *Pac-Man* o a incastrare blocchi in *Tetris*.

Il katamari non può rotolare su oggetti più grandi. Se lo fa, l'impatto fa cadere alcuni degli oggetti già raccolti, rimpicciolendo il volume della sfera. All'inizio il vostro katamari è abbastanza grande da raccogliere cose come formiche, puntine da disegno e bottoni: scontrarsi con un topo può rivelarsi una catastrofe. Ma man mano che raccogliete detriti, la sfera incrementa il proprio volume: a un certo punto, sarà il topo a esserne terrorizzato. Poco per volta, rotolerete su batterie, piatti pieni di cibo, radio, scarpe, animali domestici. Mucche, orsi, lottatori di sumo, automobili, mostri, edifici, isole, montagne. Per citare le parole di un recensore in coda a un elenco di oggetti banali, «nel giro di 25 minuti, con quella robaccia vi ritroverete a sradicare arcobaleni dal terreno».

Come per il katamari, che rotola raccogliendo detriti – cosa che lo fa crescere in massa e gli consente di raccattare detriti sempre più grandi e numerosi –, c'è un aspetto auto-rinforzante nell'errore dei costi

irrecuperabili a cui dobbiamo prestare seriamente attenzione. Quando ci imbarchiamo in un'impresa, accumuliamo anche detriti: il tempo, il denaro e l'impegno che abbiamo profuso. Man mano che accumuliamo costi, la massa aumenta, intensificando il nostro impegno e rendendo sempre più difficile smettere. La decisione di perseverare, dunque, ci costringe ad accumulare più costi, il che ci rende ancora più propensi a continuare la volta successiva in cui prenderemo in considerazione la possibilità di mollare. E tutto questo non fa che aggiungere peso sul piatto della perseveranza. Con un effetto valanga.

Potete vederlo all'opera con gli studenti in attesa di un dizionario delle parole crociate che non arriverà mai. Una volta che hanno preso la decisione di aspettare, il tempo così trascorso li induce ad aspettare un altro po', circostanza che aumenta il tempo consacrato all'attesa, con la conseguenza che tenderanno ad aspettare ancora di più. Nel frattempo, il loro compenso finisce in fumo.

È una cosa che capita a tutti, anche in una situazione semplice come la fila al supermercato. Quando dobbiamo decidere in quale fila accodarci, ci comportiamo come novelli Einstein: non ci limitiamo solo a osservare la lunghezza delle diverse file, ma operiamo una lettura iniziale della rapidità e dell'esperienza tra i cassieri; prendiamo in considerazione la posizione dei clienti che non sembrano ancora pronti a pagare, o che appaiono distratti dai figli, o che armeggiano con i coupon o hanno articoli conservati nel ripiano inferiore del carrello. Una volta in coda, invece, passiamo il tempo ad aspettare e non applichiamo lo stesso rigore quando si tratta di decidere se cambiare fila o meno: quando vediamo il cassiere della fila accanto sbrigare tre clienti mentre quello della nostra, tra una chiacchiera e l'altra, ne libera appena uno facciamo una smorfia o alziamo gli occhi al cielo? Ovviamente. Cambiamo fila? Quasi mai. E più a lungo aspettiamo, più rimaniamo impantanati nella fila che abbiamo scelto, più riluttanti siamo a cambiare fila. È così che funziona la trappola.

Una relazione che non funziona si trasforma in una partita a katamari. Il vostro amico si lamenta della sua relazione. Se gli chiedete: «Perché non rompi e basta?», il più delle volte vi risponderà: «Perché ho speso così tanto tempo a cercare di farla funzionare!». A volte si spingerà persino a replicare: «Perché ci ho messo l'anima e il cuore». Più la relazione va avanti, meno è probabile che la rompa e maggiore sarà il tempo che investirà nel tentativo di farla funzionare. E questo lo renderà ancora meno

incline a rompere. E così via. Non c'è da stupirsi che dopo aver discusso con l'amico, il discorso si riproponga ancora e ancora. La sua relazione disfunzionale continua ad ammassare detriti (abitudini di vita, amici, animali domestici, acquisti, proprietà) fino a sradicare arcobaleni dal terreno.

Abbiamo visto accadere qualcosa di simile nel caso di Sarah Olstyn Martinez, prima che fosse in grado di vedere la sua decisione di cambiare lavoro per quello che era, ovvero una questione di valore atteso. Più tempo dedicava alla carriera, più diventava difficile lasciare. Aveva già investito quindici anni prima di iniziare a pensare di poter cambiare lavoro. E quando mi ha contattata, era trascorso un altro anno, a creare ancora più attriti contro la decisione di licenziarsi.

Questo è uno dei motivi per cui i piccoli trader mantengono posizioni in perdita. Immaginate di trovarvi in questa situazione: non appena siete in perdita in una posizione, cancellate l'ordine stop-loss perché volete recuperare le perdite. Questo, il più delle volte, vi fa accumulare perdite maggiori, rendendovi ancora meno propensi a rinunciare alla posizione.

Ho visto parecchi esempi di intensificazione dell'impegno al tavolo da poker. I giocatori in perdita iniziavano ad aumentare le puntate nel tentativo di recuperare le perdite accumulate in precedenza, in una spirale infinita in cui a puntate via via più cospicue seguivano perdite sempre maggiori. Una vera e propria trappola.

Ed è per questo che Stewart Butterfield e Alex Honnold sono così eccezionali. Entrambi sono stati in grado di ridurre le perdite nonostante le enormi risorse che avevano già investito per raggiungere il loro obiettivo. Butterfield aveva dedicato quattro anni e speso più di dieci milioni di dollari forniti dagli investitori, quando ha deciso di mollare *Glitch*. Honnold si era allenato per mesi per raggiungere la vetta di El Capitan ma, anche con la troupe cinematografica di un amico appesa alla roccia per documentare la sua preparazione e girare il film incentrato sul suo tentativo di scalata, nel 2016 non ha esitato a rinunciare alla vetta.

Fino a che punto cresce il katamari?

Nell'ormai classico «Knee-Deep in the Big Muddy» (1976), Barry Staw pensò di chiedersi quanto l'impegno precedente verso una linea d'azione

influenzi le decisioni future sull'opportunità di perseverare o smettere. E scoprì che la risposta è: *parecchio*.

Staw reclutò diversi gruppi di studenti di business school affidando loro il compito di decidere individualmente come un'azienda dovesse allocare determinati fondi di ricerca e sviluppo tra due delle sue divisioni. Per facilitare la scelta, agli studenti venne fornito un prospetto storico con le performance finanziarie degli ultimi dieci anni dell'azienda e delle due divisioni in esame. Ciascuno dei partecipanti doveva prendere una decisione del tipo «tutto o niente» circa il dipartimento che avrebbe dovuto ricevere i 10 milioni di dollari in fondi di ricerca e sviluppo. Il che significava che c'erano solo due opzioni: allocare tutti i 10 milioni di dollari a una divisione, lasciando l'altra a secco, o viceversa. Considerati i dati forniti agli studenti, vi erano argomenti ragionevoli per destinare i fondi a una delle due divisioni. Mentre una divisione era più redditizia, l'altra cresceva più rapidamente. A dire il vero, i partecipanti, tutti posti per la prima volta di fronte a tale decisione, si divisero circa a metà tra una divisione e l'altra.

Quello che Staw intendeva scoprire era se questa decisione iniziale su quale divisione dovesse ricevere i fondi avrebbe influenzato le decisioni future sull'allocazione, in particolare una volta che i partecipanti avessero appreso che la prima scelta si era rivelata errata. In altre parole, Staw stava cercando di capire se coloro che arrivavano a prendere una nuova decisione di allocazione avendo alle spalle una perdita fossero più propensi a perseverare, dirottando i nuovi fondi verso la stessa divisione scelta in precedenza. Per rispondere a questa domanda, fornì a tutti gli studenti una serie di risultati finanziari conseguiti dall'azienda nei cinque anni successivi. Indipendentemente dall'opzione a cui avevano scelto di indirizzare i fondi, i dati aggiuntivi mostravano che la divisione da loro scelta aveva sofferto di mezzo decennio di vendite stagnanti e perdite sempre più marcate, sottoperformando in maniera significativa rispetto alla divisione che avevano penalizzato.

Dopo aver mostrato loro questi dati sulle performance, ai partecipanti fu quindi assegnato un nuovo budget di 20 milioni di dollari, che ora potevano allocare *proporzionalmente* tra le due divisioni. Staw ipotizzava che gli studenti che avevano ricevuto un feedback negativo sulla loro prima decisione aumentassero il proprio impegno verso la causa originale, favorendo cioè la medesima divisione nella seconda allocazione. E in effetti

fu ciò che emerse: i partecipanti allocarono, in media, oltre 13 dei 20 milioni di dollari alla divisione a cui avevano originariamente destinato i fondi di ricerca e sviluppo e poco meno di 7 milioni a quella che inizialmente avevano scartato.

Per essere sicuro di centrare il punto, Staw coinvolse un gruppo distinto di partecipanti allo stanziamento dei 20 milioni di dollari, stanziamento che per costoro rappresentava una prima decisione. A questo gruppo vennero mostrati gli stessi risultati finanziari e fu data notizia di uno stanziamento per la ricerca e lo sviluppo di 10 milioni di dollari effettuato cinque anni prima (da un responsabile finanziario ormai defunto) a favore della divisione che successivamente aveva sottoperformato. In questo caso non erano stati loro a prendere la decisione originaria di investire i fondi di ricerca e sviluppo in una divisione o nell'altra e, quando arrivò il loro turno, i nuovi partecipanti destinarono in media appena 9 milioni di dollari alla divisione che aveva ricevuto i fondi precedenti, molto meno dei 13 assegnati dai partecipanti che si portavano dietro i detriti dei costi irrecuperabili derivanti dall'aver subito personalmente le perdite pregresse.

Mettendo a fuoco la situazione, i partecipanti responsabili della prima, fallimentare decisione avevano indirizzato quasi il 50 per cento in più dei 20 milioni di dollari a quella stessa divisione, rispetto ad altri a cui erano state fornite le stesse informazioni e la stessa storia aziendale ma che non avevano alcuna responsabilità personale riguardo alla politica precedente.

Lo studio di Staw rivela quanto la storia pregressa in merito a una decisione possa indurvi a intensificare l'impegno là dove un altro, posto davanti a quella che per lui è una decisione del tutto nuova, potrebbe cambiare strada. Nel suo saggio Staw riconosceva altresì che la decisione di perseverare ha una qualità auto-rinforzante: «A causa della necessità di giustificare un comportamento precedente, un decisore può intensificare il suo impegno di fronte a conseguenze negative, e questo livello più elevato di impegno può a sua volta portare a ulteriori conseguenze negative».

Le scoperte di Staw sollevano anche il sipario su quello che stava succedendo con suo padre. Dato che i negozi californiani di Harold Staw erano in perdita da molto tempo e le cose peggioravano sempre di più, è un po' difficile capire perché avesse rifiutato l'offerta di acquisto di Fred Meyer Inc. Ma il lavoro del figlio ci permette di gettare uno sguardo sulle motivazioni. Le perdite accumulate da Harold Staw a furia di voler salvare i punti vendita californiani dal fallimento intensificarono il suo impegno al

punto tale da indurlo a rifiutare l’opportunità di abbandonare la nave poco prima del drammatico naufragio.

Contabilità mentale

Tra i migliori giocatori di poker circola il detto secondo cui il poker non è che un’unica, lunga partita. Serve a ricordare che quella che stanno giocando non è l’ultima mano e che quello non è l’ultimo giorno in cui giocheranno. Un giocatore di poker giocherà migliaia e migliaia di mani nel corso della sua vita; quindi, nello schema generale delle cose, il fatto che perda o meno una singola mano conta assai poco. Ciò che conta è massimizzare il valore atteso per tutti quei giorni e tutte quelle mani. Questo è ciò che intendono per «lunga partita».

Questo mantra ha lo scopo di aiutare i giocatori esperti a superare l’errore dei costi irrecuperabili, errore che nel poker si esprime con la tendenza a voler proteggere i soldi che avete già investito in una singola mano evitando di foldare, o a non voler abbandonare una partita quando siete in perdita. Naturalmente ciò che vale per il poker vale anche per la vita in generale.

Abbiamo tutti bisogno di un promemoria di questo tipo a causa di una stranezza nel nostro modo di ragionare, della nostra «contabilità mentale».

Quando diamo il via a qualcosa, che si tratti di mettere soldi nel piatto in una mano di poker, di iniziare una relazione o un lavoro o, ancora, di acquistare un titolo azionario, apriamo una sorta di conto mentale. Quando ne usciamo, che si tratti di foldare una mano, troncare una relazione, lasciare un lavoro o vendere azioni, lo chiudiamo. Il punto è che non ci piace chiudere i conti mentali fintanto che siamo in perdita. Se stiamo perdendo in una mano di poker, non vogliamo foldare perché questo significa realizzare la perdita dei soldi che abbiamo messo nel piatto. Se stiamo perdendo in una partita di poker, non vogliamo alzarci perché significherebbe andarcene con meno soldi di quelli con cui abbiamo iniziato. Se siamo impegnati in un rapporto sentimentale o di lavoro, non vogliamo troncarlo perché altrimenti ci sembrerebbe di aver sprecato tutto il tempo e gli sforzi profusi. Tutto questo è irrazionale, ovviamente. Ciò che conta davvero è massimizzare il valore atteso in *tutte* le cose che iniziate, in tutti i vostri conti mentali. Se investite in un certo numero di azioni, alcune

vi porteranno un guadagno mentre altre comporteranno una perdita. L'importante non è la resa di un singolo investimento, ma che il portafoglio sia in attivo.

Tuttavia non è questa la natura del nostro pensare. Non pensiamo al portafoglio di azioni nella sua totalità. Ogni azione è associata al rispettivo conto mentale, che non vogliamo chiudere a meno che non siamo in vantaggio. Ciò che è vero per un'azione o una mano di poker lo è altrettanto per una decisione individuale o un progetto, per quando si scala una montagna o si apre un discount in un pollaio riconvertito. Quando avviamo una qualsiasi di queste cose, apriamo un conto mentale. Quando le cose iniziano ad andare male, non vogliamo tirarcene fuori perché non ci piace chiudere i conti in perdita. Questo è il motivo per cui i giocatori di poker ricordano a sé stessi che il poker è una lunga partita. E faremmo tutti bene a ricordarci che anche la vita lo è.

Il costo più difficile da sostenere

Maggiori sono i costi irrecuperabili, più difficile diventa chiamarsi fuori. E il costo più alto di tutti è ovviamente la perdita di vite umane. Il che rende estremamente difficile decidere se o quando uscire da una guerra.

Tony Thomas, generale a quattro stelle ora in pensione, nonché ex comandante dello US Special Operations Command (USSOCOM), ha prestato servizio in Afghanistan in diverse missioni tra il 2001 e il 2013 (con l'eccezione di un anno in cui ha operato nella guerra in Iraq). Ha partecipato a molte esequie militari e ha regalato una bandiera americana a molte famiglie che avevano perso un congiunto che prestava servizio per il paese. Mi ha descritto quelle terribili esperienze e come perdite così tragiche amplifichino il genere di problemi legati ai costi irrecuperabili che tutti affrontiamo, rendendo particolarmente difficile per un paese disimpegnarsi da una guerra una volta che ha iniziato a subirle.

In una di quelle occasioni una madre che aveva appena perso il figlio gli ha afferrato la mano e gli ha detto: «Portate a termine il lavoro». Il generale si è quasi sentito cedere le ginocchia. In quel momento sarebbe saltato nel fuoco per lei. Il messaggio implicito, mai espresso in quelle cerimonie ma che lui sentiva presente nella mente di tutti quei genitori in lutto, era: «Mi dica che mio figlio non è morto invano». È comprensibile il motivo per cui

il genitore di un militare caduto in guerra è portato a dire: «Continuate, perché il sacrificio di mio figlio non sia vano», ed è impossibile non lasciarsi commuovere da una richiesta così carica di emozione. Tutti noi sentiamo parte di quel peso, a prescindere dal fatto che abbiamo voce nei processi decisionali sulle politiche future o che siamo semplici elementi della collettività per la quale quei soldati e i loro cari si sono sobbarcati un sacrificio così grande. Non si possono avere dei sentimenti se non si è sensibili a una cosa come questa.

La realtà è che quando si tratta di decidere se perseverare o ritirarsi, ciò che conta davvero è stabilire se vale la pena di mettere a rischio anche soltanto un'altra vita, benché siamo istintivamente portati a tener conto delle vite già perse. Nel caso in cui decidiamo di proseguire, le possibilità di ottenere il risultato che desideriamo valgono la pena di rischiare altre vite e di imporre eventuali perdite ad altre famiglie?

La differenza tra sapere e fare

La gente ha un sacco di intuizioni sui bias cognitivi, incluso l'errore dei costi irrecuperabili. Una delle più diffuse è che se sei istruito sull'argomento e lo conosci, questo ti impedirà di incappare nell'errore.

So che in apparenza abbiamo già dedicato molto spazio alle storie di alpinismo. Ma per dimostrare la differenza tra sapere e fare, vi prego di concedermene un'altra.

Questa riguarda Jeffrey R., scalatore ed escursionista di esperienza, che si era prefissato l'obiettivo di scalare le cento vette più alte del New England. Nella comunità dell'arrampicata questo è considerato un risultato significativo: molte delle vette in questione non hanno sentieri ufficiali e possono essere raggiunte solo lungo piste per motoslitte, vecchie strade per il trasporto del legname o sentieri battuti dalle greggi. Alcuni di questi sentieri richiedono di praticare il *bushwhacking*, ovvero che ci si apra un varco tra le aree boscose o ricoperte di vegetazione. Jeffrey R. aveva scalato novantanove vette ed era alle prese con l'ultima, Fort Mountain, nel Maine. Quando il tempo volse al peggio, con il calar della nebbia, il suo compagno di cordata decise di fare dietrofront. Jeffrey R. non condivise la scelta e proseguì da solo. Il suo corpo venne ritrovato diversi giorni dopo. A quanto pare, una caduta gli era stata fatale.

Perché vi racconto questa storia, così simile ad altre? Una persona decide di tornare indietro. L'altra è determinata ad andare avanti, con tragiche conseguenze. Il Jeffrey R. di questa storia non è altri che Jeffrey Rubin, lo stesso psicologo che, insieme al collega Joel Brockner, aveva studiato il comportamento delle persone in attesa di un dizionario di parole crociate destinato a non materializzarsi mai, studio cui aveva dato seguito con un impressionante e influente corpus di lavori sull'intensificazione dell'impegno fino alla morte, sopraggiunta nel 1995. Se c'era qualcuno che aveva compreso il problema di rimanere impantanati in una linea d'azione, nell'incapacità di ridurre le perdite anche di fronte a chiari segnali della necessità di mollare, quel qualcuno era proprio lui. Eppure, quel giorno rimase a sua volta impantanato.

Questa storia dovrebbe servire da avvertimento per tutti noi. Non pensate che, solo per aver letto il libro fino a questo punto o per aver compreso l'errore dei costi irrecuperabili ne sarete immuni. Il fatto che Rubin non sia stato capace di tirarsi indietro dovrebbe aprirci gli occhi su quanto sia difficile per tutti quanti noi. Sapere non equivale a fare.

Non potete usare il trucco Jedi di assumere una decisione a mente sgombra

Molte persone che conoscono l'errore dei costi irrecuperabili mi dicono di aver trovato una soluzione. In sostanza, indipendentemente dalla storia pregressa che hanno con la decisione, si domandano: «Se mi approcciassi a questa decisione come se la valutassi per la prima volta, con mente sgombra da pregiudizi ed esperienze, opterei per adottare questa linea di condotta?».

Immaginate per esempio di possedere delle azioni che vengono scambiate a meno del prezzo per cui le avete acquistate; ovvero che siate in perdita. Vi chiedereste: «Se la vedessi come una nuova opportunità, sarei un acquirente o un venditore?». Nel caso in cui prendereste nuovamente la decisione di acquistare il titolo, allora dovreste continuare a detenerlo (perché detenere significa continuare a essere proprietari del titolo, come lo diventa chi acquista); nel caso in cui invece non comprereste le azioni, allora dovreste venderle.

Questo trucco mentale Jedi funziona davvero?

Per avere la risposta, possiamo guardare ancora una volta a Barry Staw. In uno dei follow-up dell'esperimento, Itamar Simonson e lo stesso Staw chiesero ai partecipanti di prendere una decisione aziendale sull'allocazione del budget di marketing a due prodotti, una birra analcolica e una birra light. La prima decisione era, ancora una volta, una scelta del tipo «tutto o niente» su quale prodotto avrebbe dovuto ricevere altri tre milioni di dollari come supporto marketing. Dopo aver operato la loro scelta e aver ricevuto una serie di tre anni di risultati basati su quella stessa scelta, i partecipanti prendevano una seconda decisione su come dividere tra i due prodotti un altro budget di marketing pari a dieci milioni di dollari. I ricercatori testavano quindi diverse possibili modalità per mitigare l'intensificazione dell'impegno nei confronti del prodotto che aveva ricevuto i tre milioni di dollari iniziali di budget di marketing. Una di queste modalità era il trucco mentale Jedi in cui chiedevano ad alcuni dei partecipanti di affrontare la decisione a mente libera, istruendoli specificamente a fare un'analisi che elencasse i pro e i contro dell'allocazione dei fondi a ciascun prodotto *in prospettiva futura*. Nonostante l'istruzione di guardare avanti piuttosto che indietro al momento di prendere questa nuova decisione, i partecipanti optarono per un'allocazione (5,1 milioni di dollari) al prodotto a cui avevano destinato i fondi originali simile a quella decisa da coloro che in precedenza avevano preso la stessa decisione perdente ma senza aver ricevuto l'istruzione di guardare avanti. Al contrario i partecipanti che si approcciavano effettivamente alla seconda assegnazione partendo da zero destinarono solo 3,7 milioni di dollari al prodotto che aveva perso denaro dopo aver ricevuto la precedente aggiunta di fondi per il marketing. L'istruzione di considerare la decisione come se fosse la prima volta che ci si trovava a prenderla non ridusse quasi in alcun modo l'intensificazione dell'impegno.

Essere semplicemente a conoscenza dell'effetto dei costi irrecuperabili non è di grande aiuto. Così come non lo è il trucco mentale Jedi. Due brutte notizie in materia di costi irrecuperabili. È giunto il momento di passare a quelle buone.

Sintesi del Capitolo 5

- L'effetto dei costi irrecuperabili è un'illusione cognitiva in cui le persone tengono in considerazione le risorse che hanno precedentemente investito in un'impresa quando ci sono da prendere decisioni sull'opportunità di continuare e spendere di più.

- L’effetto dei costi irrecuperabili fa sì che le persone restino impantanate in situazioni che dovrebbero invece abbandonare.
- Quando decidiamo se perseverare o lasciar perdere siamo preoccupati dal fatto che, se decidiamo di mollare il colpo, avremo sprecato le risorse che abbiamo speso nel tentativo.
- Potreste sperimentare l’errore dei costi irrecuperabili se vi sentiste pensare: «Se non riesco a far funzionare questa cosa, avrò sprecato anni della mia vita!» o «Non possiamo licenziarla ora, è qui da decenni!».
- I costi irrecuperabili si accumulano come intorno a una palla di neve in caduta, o come intorno a un katamari. Le risorse che avete già speso rendono meno probabile che decidiate di desistere, cosa che a sua volta rende più probabile che accumuliate costi irrecuperabili aggiuntivi, con la conseguenza che sarà ancora meno probabile che smettiate, e così via. I detriti via via crescenti del vostro impegno precedente rendono sempre più difficile la scelta di lasciar perdere.
- Non ci piace chiudere conti mentali fintanto che siamo in perdita.
- Conoscere l’effetto dei costi irrecuperabili non impedisce che ne cadiate vittima.
- Non potete indurvi a non considerare i costi irrecuperabili sforzandovi di vedere la situazione come una decisione del tutto nuova. Chiedervi se continuereste o meno se la decisione presa da zero non mitiga l’effetto dei costi irrecuperabili nel modo in cui potreste intuitivamente pensare che lo farebbe.

---

[1] Gli psicologi Hal Arkes e Catherine Blumer documentarono il caso in un saggio fondamentale sull’effetto dei costi irrecuperabili, pubblicato nel 1985.

6 Scimmie e piedistalli

Ai tempi delle superiori gli amici di Eric Teller pensavano che la sua pettinatura ricordasse l'AstroTurf, l'erba sintetica, perciò iniziarono a chiamarlo Astro. Eric accolse di buon grado il soprannome, adottandolo da lì in avanti e dipingendo persino Astro, il cane dei Pronipoti, sulla fiancata della sua auto.

Astro Teller ha conseguito il dottorato di ricerca in intelligenza artificiale presso la Carnegie Mellon University nel 1998. Mentre frequentava la scuola di specializzazione, ha co-creato un'installazione interattiva in una galleria che coniugava arte del ritratto e informatica. Ha anche scritto il primo dei due romanzi poi pubblicati. Tra quel periodo e il 2010 ha cofondato e fatto crescere cinque aziende. Una di queste era un hedge fund che sceglieva dove investire attraverso tecniche di machine learning. Un'altra è diventata un'azienda di successo nel settore dei capi d'abbigliamento smart in grado di monitorare i parametri vitali di chi li indossa. È stato anche professore a Stanford. Nel 2010 con Larry Page, Sergey Brin e Sebastian Thrun, ha sviluppato l'hub di innovazione in-house di Google. Page e Brin erano due dei cofondatori di Google. Thrun, allora vicepresidente, veniva da una carriera accademica alla Carnegie Mellon e a Stanford. Innovatore nel campo della robotica, ha diretto il progetto di auto a guida autonoma dell'azienda e in seguito ha fondato Udacity, un provider di formazione online.

In origine avevano chiamarono l'azienda X, come la variabile, perché consideravano il nome un dettaglio relativamente poco importante, da determinare più avanti. Alla fine però il nome è rimasto quello, il che è per certi versi appropriato, dato che poi è stata Google a cambiare nome in Alphabet. Teller è diventato l'amministratore delegato di X, anche se il suo vero titolo di lavoro è «Captain of Moonshots[1]». Il suo unico requisito per

accettare la posizione, offerta dai fondatori di Google, era di avere completa autonomia sull'azienda: pur essendo una sussidiaria di Alphabet, X ha sempre insistito sulla separazione culturale.

X è diventata celebre come incubatore e centro di sviluppo delle idee nella tradizione non tradizionale dei Bell Labs, dello Xerox PARC e del laboratorio di Thomas Edison. La mission di X è progettare e lanciare tecnologie capaci di «migliorare la vita di milioni, se non miliardi di persone». X si occupa di individuare e accelerare idee in grado di cambiare il mondo. Ciò significa che scarta molte buone idee per il solo fatto che i cambiamenti apportati sarebbero troppo incrementali per quella che è la loro missione. Uno degli slogan di X è «Non un miglioramento del 10 per cento ma un impatto 10 volte maggiore sui problemi più insormontabili del mondo».

Teller potrebbe essere la persona perfetta per gestire un laboratorio di innovazione con obiettivi così ambiziosi. Il pensiero rivoluzionario non si è presentato per caso alla sua porta. Il nonno paterno era Edward Teller, fisico leggendario che fu tra gli ideatori della bomba all'idrogeno. Il nonno materno era Gerard Debreu, economista e matematico insignito del Nobel. Il padre era un filosofo della meccanica quantistica e la madre una stilista nonché insegnante per bambini dotati. Ha l'innovazione nel sangue, in senso letterale quanto figurato.

X è un hub di innovazione, certo, ma non di qualsiasi innovazione a qualsiasi costo o su un orizzonte temporale qualsiasi. La mission è specifica anche su questo punto: portare le idee migliori dallo stato concettuale all'attuabilità commerciale in un orizzonte temporale compreso tra i cinque e i dieci anni. Non è sufficiente che l'idea incarni una soluzione rivoluzionaria, o che la soluzione proposta sia anche possibile. Deve funzionare anche sotto il profilo economico, in modo da diventare autosufficiente e redditizia. Il ragionamento alla base dell'orizzonte temporale da cinque a dieci anni è che, se la soluzione potesse essere sviluppata in un arco di tempo minore, probabilmente qualcun altro ci starebbe già lavorando su. Se invece dovesse richiedere più di un decennio, la tecnologia sottesa potrebbe essere già obsoleta al momento del lancio sul mercato.

Una volta che un progetto raggiunge il punto in cui sta perfezionando il prodotto o scalando le dimensioni di attività, ottiene il suo «diploma» presso X. Il diplomato più celebre di X è stato uno dei suoi primi progetti,

un’auto a guida autonoma: nel 2017 è diventata Waymo, una società di Alphabet. All’inizio del 2021 Waymo aveva una valutazione di 30 miliardi di dollari. Tra gli altri progetti che hanno raggiunto la commercializzazione ci sono Google Brain (una delle più grandi reti neurali mai realizzate per il machine learning), Verily Life Sciences (una raccolta di tecnologie mediche, compresa una lente a contatto intelligente che monitora i livelli di glucosio) e i droni di consegna Wing. Molti dei progetti che non hanno superato l’esame erano idee straordinarie e innovative tese a risolvere problemi globali. Project Loon stava sviluppando una tecnologia per creare una griglia di palloni giganti ad alta quota per fornire accesso a Internet a un miliardo di persone che vivono nelle ultime comunità non connesse del mondo. Project Foghorn ambiva a convertire l’acqua del mare in carburante come alternativa pulita e abbondante al petrolio.

X si accolla parecchie sfide importanti, con la consapevolezza che la maggior parte di esse si riveleranno un fiasco. Teller considera ogni progetto come l’acquisto di un’opzione sul futuro. Come la maggior parte delle opzioni, per mantenerla devi continuare a pagare sempre di più. Come mi ha detto lui stesso: «Compreremo un migliaio di opzioni nei prossimi due anni. Basta che a Sundar [Pichai, CEO di Alphabet] ne arrivino quattro ogni dieci anni». Per Teller, il suo lavoro è costruire con intelligenza un portafoglio di valore con il minor uso possibile di risorse.

Anche quando il tuo proprietario si chiama Alphabet, le risorse di tempo, denaro e attenzione rimangono limitate. Questo significa che Teller deve identificare nel minor tempo possibile i progetti che non andranno a buon fine. Per perseguire idee radicali, deve tagliare le perdite in maniera radicale. Ogni dollaro risparmiato con un «no» tempestivo è un dollaro da spendere per qualcosa che potrebbe cambiare il mondo. Per aiutare i membri di X a saper dire di «no», Astro Teller ha escogitato un modello mentale unico che è ormai integrato nel tessuto di X: scimmie e piedistalli.

Immaginate di provare ad ammaestrare una scimmia a destreggiarsi tra torce infuocate stando su un piedistallo in un parco pubblico. Se riusciste a mettere insieme uno spettacolo di questo tipo, avreste in mano una macchina da soldi. Secondo Teller, sono due gli elementi per avere successo in questa impresa: ammaestrare la scimmia e costruire il piedistallo. Un pezzo del puzzle presenta un ostacolo forse insormontabile sulla via del successo. L’altro è costruire il piedistallo. Gli uomini costruiscono piedistalli fin dall’antica Grecia e probabilmente anche da prima; nel corso

di oltre due millenni, i piedistalli sono stati studiati a fondo. Potete acquistarne uno in un negozio di mobili o da una ferramenta, oppure capovolgere una cassa del latte. Il collo di bottiglia, la parte complicata, è ammaestrare una scimmia a destreggiarsi tra le torce infuocate.

Lo scopo di questo modello mentale è ricordarvi che non ha senso costruire il piedistallo se non sapete ammaestrare la scimmia. In altre parole, dovreste prima affrontare la parte più difficile del problema.

«Scimmie e piedistalli» è diventato parte del linguaggio dell'organizzazione. Durante la presentazione di un progetto X, vedrete #MONKEYFIRST e icone di scimmie. Questo è il loro modo di identificare la parte difficile da risolvere affinché valga la pena di perseguire il progetto.

La lezione, qui, è che quando iniziate qualcosa la prima cosa a cui pensare non dovrebbe essere realizzare il biglietto da visita perfetto o investire nel logo più bello o inventare il nome che colpisca di più. Dopo tutto, è così che X è diventato il nome dell'azienda.

Scrollarsi la scimmia di dosso

Project Foghorn, l'iniziativa di X mirata a sviluppare una tecnologia in grado di convertire l'acqua di mare in carburante, offre un esempio di come funziona il modello mentale delle scimmie e dei piedistalli. La prima scimmia sarebbe stata un *proof of concept*, ma questa bozza era già stata fornita dagli scienziati con cui stavano collaborando e il cui recente lavoro aveva giusto attirato la loro attenzione sull'innovazione. La seconda scimmia era la fattibilità commerciale: per assicurarsi un'ampia adozione sul mercato il carburante doveva essere prodotto a un costo significativamente inferiore al prezzo al gallone della benzina. Nel momento in cui hanno avviato il progetto, 8 dollari per l'equivalente di un gallone di benzina sarebbero stati competitivi nei mercati più costosi, come la Scandinavia.

Il primo ostacolo era il costo proibitivo della costruzione dei tubi nell'oceano. A un certo punto avevano pensato di aver trovato una soluzione attraverso una partnership con l'infrastruttura di desalinizzazione esistente. Ma presto si resero conto che la capacità mondiale degli impianti esistenti non sarebbe stata lontanamente sufficiente a soddisfare le esigenze

di produzione. Né fu d'aiuto il crollo del costo dei carburanti tradizionali, all'epoca.

All'interno di X, insomma, ci si rese conto di non poter ammaestrare la scimmia. Giudicando eccessivamente improbabile diventare competitivi a livello di prezzi nel giro di tre anni, il progetto Foghorn venne tagliato.

A volte applicare il modello di scimmie e piedistalli significa chiudere qualcosa dopo due o cinque anni o, come nel caso di Loon (il progetto mirato a portare Internet alle aree più remote), persino nove. Non importa se si tratta di due, cinque o nove anni: l'importante è chiuderlo prima di quanto avreste fatto altrimenti.

Tagliare le perdite con tempestività è un'enorme vittoria. Con l'ulteriore vantaggio che vi permette di rivolgere l'attenzione e le risorse limitate verso imprese più fruttuose che hanno un valore atteso più elevato, riducendo i costi opportunità. «Quando troviamo il tallone d'Achille», mi ha spiegato Teller, «dobbiamo ringraziare il cielo se lo individuiamo dopo aver speso due milioni di dollari, invece che dopo venti». Astro Teller ha ben chiaro che lasciar perdere porta più velocemente là dove volete andare. Prima capite di dover mollare, prima potrete passare a qualcosa di meglio. E prima accade tutto questo, più saranno le risorse risparmiate da poter dedicare a imprese più fruttuose.

Una delle cose belle del modello mentale delle scimmie e dei piedistalli è che a volte aiuta a mollare ancor prima di iniziare.

Anni fa X ha cercato di sviluppare quello che oggi è noto come hyperloop, un sistema ferroviario sperimentale ad alta velocità. Il concept andava bene. Costruire l'infrastruttura fisica non sarebbe stato molto difficile dal punto di vista ingegneristico. Le scimmie, nel caso della fattibilità dell'hyperloop, erano cose come la possibilità di caricare e scaricare in sicurezza passeggeri e merci, o di portare il sistema a regime e farlo frenare senza incidenti. Un tratto di poche centinaia di metri non poteva fornire elementi circa la probabilità di vincere quelle sfide. In effetti, Teller e il team di X si sono resi conto del fatto che avrebbero dovuto realizzare praticamente tutto il sistema, prima di scoprire se avrebbe funzionato. Avrebbero dovuto costruire un mucchio di piedistalli, cioè, prima di capire se fosse possibile ammaestrare la scimmia. Così, senza andare per le lunghe, hanno deciso subito di non perseguire il progetto.

Una delle intuizioni più preziose di Teller è che la costruzione dei piedistalli crea l'illusione del progresso, piuttosto che un progresso vero e

proprio. Quando state facendo qualcosa che sapete già di poter realizzare, non imparate nulla di importante sulla validità dell'impresa. Sapete già di poter costruire il piedistallo. Il problema è se sarete in grado di ammaestrare la scimmia. Inoltre Teller sa bene che, quando costruite piedistalli, accumulate pure costi irrecuperabili che rendono difficile mollare anche se scoprite che potreste non essere capaci di ammaestrare la scimmia. Concentrandovi prima sulla scimmia, ridurrete in modo naturale i detriti che si accumulano risolvendo qualcosa che in realtà è già risolto.

Possiamo vedere quest'illusione di progresso creata dalla costruzione di piedistalli nel caso del treno ad alta velocità della California. Abbiamo costruito chilometri e chilometri di binari ferroviari sui terreni pianeggianti ovunque. Si tratta di un problema risolto oltre centocinquant'anni fa, tanto da rendere le compagnie ferroviarie tra le più redditizie al mondo nell'ultimo quarto del XIX secolo. Sono infrastrutture che sappiamo già di poter costruire. Questo significa che qualsiasi tratto costruiate lungo la linea sarà un piedistallo. Eppure, il primo tratto approvato nel 2010 riguardava un terreno pianeggiate tra Madera e Fresno.

Astro Teller ha ben chiaro anche un punto più sottile ma non meno importante, ovvero il fatto che, quando ci imbattiamo in una difficoltà nell'ammaestrare una scimmia, tendiamo a dirottare l'attenzione alla costruzione dei piedistalli, piuttosto che arrenderci. Preferiamo quell'illusione di progresso all'idea di mollare e ammettere la sconfitta. Anche da questo punto di vista il treno ad alta velocità della California rappresenta un esempio perfetto: dopo essersi scontrata con le grandi scimmie del Pacheco Pass e dei monti Tehachapi, l'Authority ha deciso di costruire altri due piedistalli, il binario che collega Bakersfield a Merced e, se lo completano, il binario che collega San Francisco alla Silicon Valley, approvato dal governatore Newsom nel 2019. Se avessero affrontato le criticità del progetto come fa X, usando il modello di scimmie e piedistalli, i decisori californiani avrebbero potuto chiuderlo con la stessa tempestività con cui X ha tagliato l'hyperloop. Invece, il loro katamari continua a crescere, rendendo sempre più complicato abbandonare il treno ad alta velocità.

Scontrarsi con una scimmia che non potete ammaestrare e passare alla costruzione di piedistalli rappresenta una disfatta su due fronti: non solo continuate a riversare risorse in qualcosa nonostante il mondo vi stia dando chiari segnali che siete destinati a fallire; come se non bastasse, non potrete

dedicare quelle risorse a qualcosa che invece potrebbe rendere meglio. Ogni dollaro che l'Authority continua a sperperare nel treno ad alta velocità è un dollaro non disponibile per altre grandi idee con maggiori probabilità di offrire benefici ai contribuenti californiani.

Scimmie e piedistalli si riducono ad alcuni ottimi consigli:

- individuate prima la parte complicata;
- cercate di risolverla il più rapidamente possibile;
- diffidate dai falsi progressi.

Criteri di abbandono

Sappiamo già di non essere particolarmente bravi a rispondere con razionalità nel momento in cui i segnali ci dicono che dovremmo abbandonare un progetto. In effetti, tendiamo a reagire alle cattive notizie intensificando l'impegno piuttosto che riducendo le perdite. Il solo fatto di conoscere il problema non è d'aiuto, né lo è il trucco mentale Jedi di dire: «E se immaginassi di arrivare a questa decisione per la prima volta?».

Ma c'è qualcosa che può aiutarci: se siamo in grado di identificare in anticipo i segnali a cui dovremmo prestare attenzione e stilare un piano su come reagire, possiamo incrementare le probabilità di ridurre le perdite quando sarà il momento di farlo. In sostanza, quando ci si imbarca in un'impresa, bisogna immaginare che cosa potrebbe indurci a considerare che non vale più la pena di perseguirla. Chiedetevi: «Quali sono i segnali che, nel caso in cui dovessi vederli in futuro, mi porteranno ad abbandonare la strada che sto percorrendo? Quale nuova nozione sullo stato del mondo o su me stesso potrebbe cambiare il mio impegno verso questa decisione?». Questo elenco vi offre una serie di criteri di abbandono (*kill criteria*), in base ai quali chiudere un progetto, cambiare idea o ridurre le perdite. È uno degli strumenti più validi per aiutarvi a capire quando è il momento migliore di lasciar perdere. I criteri di abbandono potrebbero consistere in nuove informazioni che vi dicono che la scimmia non è ammaestrabile o che non avete sufficienti probabilità di centrare l'obiettivo, o segnali del fatto che la fortuna vi ha voltato le spalle.

Possiamo immaginare potenziali criteri di abbandono per molti degli esempi che abbiamo esplorato. In un caso simile a quello di Harold Staw, potrebbe essere che se la redditività dei vostri punti vendita scende al di

sotto di una certa soglia, potreste considerare di venderli. Oppure i vostri criteri di abbandono potrebbero essere sotto forma di una perdita massima oltrepassata la quale, se doveste contribuire finanziariamente di persona per mantenere in funzione i negozi, allora vendereste o chiudereste l'attività. Oppure, nel caso estremo (quando il vostro migliore amico, nonché legale, cambia parte in una causa), potrebbe essere che dei consiglieri fidati vi indichino di abbandonare la rotta.

In un caso analogo a quello di *Glitch*, un criterio di abbandono potrebbe essere quello di mollare se non siete riusciti a fidelizzare un certo numero di clienti entro una data stabilita. Quanto al treno ad alta velocità della California, si possono immaginare i più disparati criteri di abbandono, come chiudere il progetto se il budget previsto all'inizio è più che triplicato.

Uno degli esempi più chiari di criterio di abbandono è il tempo di ritorno sull'Everest. Se non si è raggiunta la vetta entro le 13, non si può scendere in sicurezza al campo 4 prima che faccia buio: di conseguenza, a quell'ora dovete rinunciare alla scalata.

Nel 1992 Itamar Simonson e Barry Staw hanno esplorato l'effetto di questo tipo di pianificazione preventiva nell'ambito dello stesso studio in cui i partecipanti dovevano effettuare un'allocazione iniziale a uno dei due prodotti di birra e poi, dopo aver ricevuto cattive notizie, avevano la possibilità di fare una seconda allocazione. I ricercatori volevano scoprire se la pianificazione preventiva avrebbe aiutato i partecipanti a effettuare allocazioni più simili a quelle dei partecipanti chiamati invece a decidere da zero. Come ricorderete, i partecipanti che operavano la seconda allocazione (dieci milioni di dollari) a seguito di quella che per loro era la prima decisione, hanno assegnato 3,7 milioni di dollari al prodotto che aveva ricevuto i fondi precedenti, rispetto a poco più di cinque milioni di dollari ottenuti dai partecipanti che avevano già effettuato quella scelta, rivelatasi perdente. Sappiamo già che chiedere ai partecipanti di fare una nuova analisi dei pro e dei contro in vista del futuro non ha cambiato il loro comportamento. Ma un'altra strategia che ha funzionato è stata quella di far sì che un gruppo stabilisse obiettivi minimi di vendita e profitti prima della decisione iniziale: quei partecipanti, dopo aver ottenuto i dati sulle performance deludenti, hanno assegnato solo 3,9 milioni di dollari allo stesso prodotto che avevano scelto in precedenza; la loro allocazione, adesso, era simile a quella dei partecipanti chiamati effettivamente a decidere per la prima volta. Una riduzione notevole rispetto ad altri che

hanno effettuato entrambe le allocazioni senza aver fissato parametri di riferimento.

Il dato è in linea con molti studi successivi svolti su ogni tipo di contratti di pre-impegno. Che si tratti di seguire piani dietetici o piani di lavoro o piani di studio, questi contratti di pre-impegno inducono le persone ad agire in modo più razionale. In sostanza, i criteri di abbandono producono un contratto di impegno preliminare ad abbandonare l'impresa.

Visione a funnel

Non sarà difficile immaginare molte applicazioni dei criteri di abbandono nella vostra vita personale. Quando iniziate a uscire con qualcuno, pensate al futuro: che cosa potrebbe farvi pensare, un giorno, che potrebbe essere ora di porre fine alla relazione? Oppure, nel caso di un singolo appuntamento, che cosa potrebbe indurvi a desiderare che abbia fine? Potreste farlo anche quando si tratta di scegliere un corso di laurea o una certa specializzazione, o di cominciare una carriera o accettare un lavoro.

Un'applicazione ovvia e di alto valore dei criteri di abbandono ha a che fare con la gestione dei funnel per la funzione vendita di un'azienda. Un grosso problema per i venditori è gestire tutte le opportunità all'inizio del funnel: quale perseguire? E, una volta che avete iniziato a perseguire un potenziale cliente, quando rinunciarvi? È nell'interesse di un'azienda assicurarsi che i suoi venditori trascorrano il loro tempo alla ricerca delle opportunità di maggior valore, sulla base di una combinazione della probabilità di chiusura e della potenziale dimensione del contratto. Naturalmente, molte di queste sfide non riguardano unicamente le vendite. Una volta che iniziate a perseguire una pista di vendita, vi dedicate tempo ed energie: quel tempo e quelle energie vi renderanno sempre più difficile abbandonare il potenziale cliente e ridurre così le perdite. Oltre a costarvi l'investimento di risorse in caso di contatti persi o di valore inferiore, ci sono anche costi opportunità: avete risorse limitate e ogni minuto che spendete per qualcosa con un valore atteso basso è un minuto che non potete dedicare ad altre opportunità di maggior valore.

Questi problemi sono ancora maggiori quando si hanno venditori che, per temperamento, non vogliono lasciarsi scappare una possibile vendita fino all'amaro epilogo. I venditori sono perseveranti per natura.

Quest’attitudine, simile a quella dei giocatori di poker che non vogliono foldare una mano finché c’è qualche possibilità di vincerla, vi dà la tranquillità di non dover mai rinunciare a nulla e di chiedervi: «E se?». Tuttavia, come nel caso dei giocatori di poker, si tratta di un uso sbagliato delle risorse e di una ricetta per il fallimento.

Stabilire criteri di abbandono può essere molto utile, all’interno della funzione vendite, per prendere decisioni più razionali ed efficienti. Per fare un esempio, ho lavorato con uno dei miei clienti, mParticle, per aiutarli a sviluppare e a implementare criteri di abbandono nel loro processo di vendita. mParticle è un’azienda software-as-a-service che offre una *customer data platform* (CDP) che permette ai team di unificare i dati dei clienti e di collegarli a varie interfacce di programmazione delle applicazioni di marketing e analisi dei dati. Quando ho iniziato a lavorare con loro, i loro venditori avevano difficoltà ad abbandonare clienti potenziali poco redditizi, anche perché la cultura aziendale rafforzava l’idea che abbandonare un’opportunità avrebbe fatto perdere terreno all’impresa. Il tempo di un professionista delle vendite è una risorsa preziosa e limitata e il tempo speso per un contatto poco redditizio è tempo che non si può spendere per uno di valore più elevato o per sviluppare nuove opportunità; questo significa che a rallentare realmente i progressi del venditore saranno le strade senza uscita non identificate e rapidamente abbandonate. Stilare un set di criteri di abbandono aiuterebbe il team a ridurre le perdite più velocemente in presenza di segnali chiari.

Per sviluppare tali criteri abbiamo iniziato lavorando con il team di vendita per generare un elenco di segnali che indicassero loro che non valeva la pena di perseguire una determinata opportunità. Allo scopo, abbiamo inviato ai venditori e ai responsabili vendite la seguente imbeccata:

> Immaginate di perseguire un contatto ottenuto tramite una RFP (richiesta di proposta) o una RFI (richiesta di informazioni). Sono passati sei mesi e l’affare è sfumato. Con il senno di poi, ammettete a voi stessi che c’erano già i primi segnali del fatto che l’affare non si sarebbe concluso. Quali erano?

In generale questa idea di lanciarsi nel futuro, immaginare un fallimento e poi guardare indietro per cercare di capire i motivi si chiama *premortem*. L’uso di un *premortem* è un ottimo strumento per aiutare a sviluppare criteri di abbandono di alta qualità.

Quel particolare messaggio mirava ai primi segnali di fallimento che i venditori (e tutti noi) tendono a trascurare, giustificare o ignorare. In altre parole, stavamo cercando il tipo di indicatori che istintivamente dovremmo tenere d'occhio quando le cose non vanno bene, ma che spesso non consideriamo. Abbiamo chiesto ai membri del team di rispondere al suggerimento al di fuori del contesto di gruppo, in modo indipendente e asincrono, così da ottenere la più ampia gamma di risposte non influenzate dalle opinioni altrui. Abbiamo anche chiesto loro di rispondere in maniera ipotetica, non ancorata a una particolare opportunità che stavano perseguendo al momento o che avevano perso. Abbiamo fatto così perché sappiamo che, quando le persone devono affrontare la decisione di mollare o analizzare un'opportunità che hanno appena perso, è allora che la loro prospettiva sarà più distorta. Diversi sono stati i segnali menzionati ripetutamente nelle risposte: il potenziale cliente non portava mai un dirigente in nessuna delle riunioni, la richiesta è stata chiaramente scritta avendo un competitor in mente, il potenziale cliente ha chiesto direttamente il prezzo prima di cercare qualsiasi altra informazione. Abbiamo quindi trasformato questi segnali in una serie di criteri di abbandono. Alcuni segnali in lista erano così forti da indurre all'abbandono del contatto senza ulteriori azioni. Per esempio, quando il potenziale cliente si concentrava immediatamente sul prezzo veniva considerato un segno abbastanza forte del fatto che la strada era senza uscita, in quanto quel comportamento indicava che il potenziale cliente stava semplicemente usando il venditore come specchietto per le allodole per spuntare un prezzo migliore da un competitor. Altri segnali richiedevano invece ulteriori azioni. Per ognuno di questi, abbiamo identificato le informazioni che il venditore aveva bisogno di scoprire, il più rapidamente possibile, dal potenziale cliente; a seconda di ciò che scopriva, il venditore continuava a perseguire l'affare o si ritirava. Per esempio, se non c'era nessun dirigente nella stanza durante le prime riunioni (criterio di abbandono meno certo), al venditore veniva indicato di offrire l'allineamento con i vertici alla riunione successiva: il venditore spiegava al potenziale cliente che, secondo la sua esperienza, gli affari procedono più agevolmente quando nella stanza ci sono i dirigenti di entrambe le parti e si offriva di assicurarsi di avere un dirigente della sua parte alla riunione successiva, se il potenziale cliente avesse fatto lo stesso. Se quest'ultimo rifiutava l'offerta, il venditore cassava l'accordo.

La creazione di questo set di criteri di abbandono ha aiutato il team di vendita a gestire il proprio funnel con più efficienza, assicurando che i venditori dedicassero più tempo alle opportunità con maggiore potenziale, mentre quelle a basso potenziale venivano eliminate il più rapidamente possibile. Questi criteri di abbandono hanno offerto ai venditori di mParticle anche un'altra carta vincente: le valutazioni aziendali dei venditori, ovviamente, riguardano ancora la quantità di ricavi che generano, ma adesso includono anche il modo in cui i venditori seguono i criteri di abbandono nella gestione dei loro contatti.

Offrire questo modo in più per vincere a tutti quei soggetti che sono determinati per natura e che vivono per concludere l'affare, è fondamentale per convincerli a desistere quando è il momento di farlo. Tendiamo ad associare l'idea della gestione del funnel ai venditori o agli investitori. Ma ognuno di noi ha un proprio funnel da gestire: gli interessi che possiamo perseguire, le lezioni che possiamo seguire, i progetti che possiamo realizzare sul lavoro, i lavori per cui possiamo candidarci, le persone che possiamo frequentare. Dobbiamo tutti operare queste scelte su quali opportunità perseguire e quali tralasciare o abbandonare. Nell'operare queste scelte il nostro intento è dedicare il minor tempo possibile alle cose che non lo meritano e quanto più tempo possibile alle cose che invece lo meritano.

Potete impostare dei criteri di abbandono prima di accettare una posizione in un'azienda, o prima di decidere la specializzazione o l'università da frequentare, o la casa che volete acquistare o il posto in cui volete vivere. Quando sborsate dei soldi per il biglietto di un concerto, pensate a quali condizioni meteorologiche potrebbero indurvi a restare a casa, rimettendoci le spese. I criteri di abbandono funzionano bene anche per gli investimenti sul mercato. Impostare uno stop-loss o un take-gain sono altrettanti esempi di criteri di abbandono, ma potreste impostare criteri anche più ampi, chiedendovi in anticipo quali segnali nel mercato potrebbero indurvi a cambiare strategia di investimento.

La buona notizia sui criteri di abbandono è che non avete perso l'occasione di impostarli una volta che avete già iniziato a dedicarvi a una qualsiasi impresa. In qualunque momento, non importa se si tratta di qualcuno con cui state uscendo o di una casa già in vostro possesso o di un investimento in cui siete impegnati o di un'università che state frequentando, potete pensare a un lasso di tempo nel futuro, immaginare di

non essere soddisfatti della situazione e identificare i parametri che avrete mancato o i segnali che vi indurranno ad abbandonare l'impresa. Potreste non aver impostato uno stop-loss o un take-gain al momento di acquistare un'azione, ma potete sempre impostarne uno ora. Dopo tutto, il presente è sempre in anticipo su qualcosa.

Stati e date

I migliori criteri di abbandono combinano due cose: uno stato e una data. Uno stato è proprio quello che sembra: la condizione oggettiva e misurabile in cui vi trovate voi o il vostro progetto, un parametro di riferimento (*benchmark*) che avete raggiunto o mancato. Una data è il quando.

I criteri di abbandono, generalmente, includono sia stati sia date, nella forma: «Se sono (o non sono) in uno stato particolare in una data o in un momento particolare, allora devo lasciar perdere». Oppure: «Se non avrò fatto X entro Y (tempo), lascerò perdere». Oppure, ancora: «Se non ho raggiunto X nel tempo in cui ho speso Y (importo in denaro, impegno, tempo o altre risorse), allora dovrei lasciar perdere».

Per mParticle uno dei criteri di abbandono era la mancanza di un decisore nella stanza, circostanza che innescava una proposta di allineamento con i vertici per la riunione successiva. Tradotto in stati e date: «Se non riesco a far entrare un dirigente nella stanza (lo stato) entro la prossima riunione (la data), allora casserò l'affare».

Basta guardare al principio-guida di X per trovare un ottimo esempio di interazione tra stati e date. I progetti di X devono avere il potenziale per cambiare il mondo dieci volte (uno stato), per essere commercialmente redditizi (uno stato) entro cinque o dieci anni (una data).

L'ammiraglio McRaven ha offerto un'applicazione unica e ad alto rischio di questo concetto di stati e date descrivendo la pianificazione dell'operazione Neptune Spear, il raid su Osama bin Laden. L'operazione è stata suddivisa in 162 fasi. Ogni fase indicava quale stato bisognava raggiungere per proseguire e quale stato poteva invece determinare l'abbandono del piano in quella stessa fase. Essendo stato tutto questo pianificato in anticipo, a McRaven – riporto quanto mi ha detto lui stesso – rimanevano solo cinque eventuali decisioni di comando che avrebbe dovuto prendere su due piedi una volta iniziata la missione. Poi ha fornito due

esempi dei criteri che li avrebbero indotti a cancellare la missione: uno era ritrovarsi, in qualsiasi momento, in ritardo di un'ora rispetto al programma; l'altro era l'eventualità di scoprire, in un qualsiasi momento arrivando però al massimo al 50 per cento del tragitto verso il complesso di bin Laden, di essere stati individuati dal governo pakistano, compromettendo il piano. Se questo fosse avvenuto oltre il limite del 50 per cento del tragitto, sarebbe subentrata una decisione di comando che McRaven avrebbe dovuto prendere al volo. L'operazione, naturalmente, è stata un successo e McRaven non ha mai dovuto esercitare i criteri di abbandono. Ma le cose non vanno sempre così.

Un esempio celebre è l'operazione Eagle Claw, il tentativo del 1980, durante l'amministrazione Carter, di salvare i cittadini americani tenuti in ostaggio dall'Iran. Uno dei criteri di abbandono stabiliti era che, se il numero degli aeromobili a disposizione fosse sceso (per via di problemi meccanici, incidenti o altre cause) al di sotto di sei elicotteri operativi, la missione sarebbe stata interrotta. Gli americani inviarono otto elicotteri alla prima area di stazionamento, ma solo cinque vi giunsero operativi, innescando appunto quel criterio di abbandono che portò all'annullamento dell'operazione. Se non avessero posto tali condizioni in anticipo, si può facilmente immaginare quanto sarebbe stato difficile al momento, con una posta in gioco così alta, prendere la decisione di abbandonare il tentativo.

L'importanza di pensare a stati e date nel definire i criteri di abbandono in anticipo è stata sviluppata e testata in situazioni con le conseguenze più gravi possibili, per il numero di persone interessate e/o per le decisioni implicate. Ma i concetti sono ampiamente applicabili alle vostre decisioni personali, quando cercate di investire le vostre risorse su cose che contano ed evitare di costruire un piedistallo quando invece dovreste lasciar perdere.

Kevin Zollman, professore alla Carnegie Mellon University e filosofo esperto di teoria dei giochi, ha proposto un ottimo esempio di stati e date applicati alla ricerca di posti di lavoro accademici. Ci sono relativamente poche posizioni di ruolo per coloro che hanno conseguito un dottorato di ricerca in discipline umanistiche. Il fatto che quest'offerta sia molto limitata (e non suscettibile di grandi variazioni) è piuttosto noto. Ci sono due grossi problemi che chi ha appena conseguito un dottorato deve affrontare nella sua ricerca di una posizione di ruolo e che rendono cruciale la definizione in anticipo dei criteri di abbandono. Il primo è che nell'ambito delle discipline umanistiche lasciare gli studi accademici è considerata una decisione a

senso unico: se scegliete di lasciare il mondo accademico, incontrerete enormi difficoltà a tornare indietro. La consapevolezza del fatto che la propria decisione sarà definitiva renderà più complicato lasciare anche quando i segnali che spingono a farlo saranno piuttosto evidenti. Il secondo problema è che ci sono molti piedistalli da costruire all'interno delle discipline umanistiche sotto forma di posizioni di professore a contratto e post-dottorato: non si tratta di incarichi di ruolo ma offrono l'illusione del progresso, l'illusione che la vostra carriera stia avanzando. È facile passare da un piedistallo all'altro, da un postdoc al ruolo di professore associati e così via, pensando che la vostra grande occasione sia proprio dietro l'angolo. Ovviamente a ogni piedistallo si accumulano costi irrecuperabili e si dedicano sempre più tempo ed energie all'impresa, che così diventa via via più difficile abbandonare. Per evitare di rimanere impantanati, impostate in anticipo i parametri di riferimento, sotto forma di stati e date. Individuate qual è il tempo medio necessario a ottenere una cattedra di ruolo dal conseguimento del dottorato e cerchiate quella data sul calendario come termine ultimo oltre il quale desistere. Se per esempio servono in media quattro anni dal momento in cui conseguite il dottorato di ricerca, se non vi sarete assicurati una posizione di ruolo (lo stato) entro quattro anni (la data), allora sarà il caso di lasciare la carriera accademica.

Se il vostro obiettivo è diventare velocisti olimpici, cercate di capire quali tempi facessero segnare sui 100 metri i migliori velocisti al mondo quando avevano quindici anni, diciotto anni o ai tempi del college. Consideratele come pietre miliari lungo la strada: se tenete il passo, allora andate avanti (finché l'impresa vi rende felici), altrimenti desistete e scegliete un nuovo obiettivo. In questo modo, potrete dedicare più tempo alle cose che vale la pena di perseguire.

Potete applicare il concetto di stati e date alle relazioni. Se il vostro obiettivo è il matrimonio (o un impegno a lungo termine equivalente), nel caso in cui il vostro o la vostra partner non vi abbia chiesto di sposarvi (o non abbia accettato la vostra proposta o comunque dimostrato un impegno a lungo termine) entro una certa data, allora dovreste passare oltre e trovarvi qualcuno che sia altrettanto entusiasta di impegnarsi con voi.

Potete fare lo stesso riguardo all'avanzamento di carriera. Se state lavorando in una posizione di livello base che ha qualche prospettiva di avanzamento, cercate di individuare il prima possibile le pietre miliari intermedie per coloro che hanno successo, che si tratti di aumenti di

stipendio, di promozioni iniziali, responsabilità aggiuntive o qualsiasi altra cosa sia specifica in quell'azienda o divisione. Procuratevi informazioni su quando coloro che hanno avuto successo hanno ricevuto quei segnali lungo il cammino e includete questi stati e queste date nei vostri criteri di abbandono.

Migliore, non perfetto

Quando giocavo a poker applicavo una serie di criteri di abbandono che mi aiutavano nella scelta di abbandonare (una mano o una partita) al momento giusto. Un esempio era uno stop-loss: una volta persa una certa somma, lasciavo. Questo è stato particolarmente importante all'inizio della mia carriera, perché i giocatori alle prime armi non sono affatto bravi a giudicare se stanno perdendo perché giocano male o per via della sfortuna. (I take-gain non hanno senso, nel poker, perciò non li ho utilizzati.) Da professionista ho comunque mantenuto uno stop-loss. I migliori giocatori di poker sono anche meno bravi a decidere di lasciare quando è il momento, soprattutto se stanno perdendo. Quindi, anche dopo aver acquisito esperienza e aver compreso meglio la qualità del mio gioco e le oscillazioni della fortuna a breve termine, ho continuato a stabilire dei limiti di perdita.

Mi sono anche resa conto del fatto che giocavo meglio in sessioni che non eccedessero le sei-otto ore, e per questo ho preso l'impegno di non superare quell'arco di tempo. Essendo più consapevole dell'importanza delle condizioni di gioco, mi sono anche impegnata a smettere nel caso in cui la qualità dei giocatori in partita mutasse drasticamente in modo a me sfavorevole quando alcuni giocatori incassavano e altri prendevano il loro posto.

Questi criteri di abbandono mi hanno sicuramente aiutata a capire il momento giusto in cui foldare una mano o lasciare un tavolo. Ma sono diventata perfetta? Neanche lontanamente. Mi sono sempre allontanata una volta raggiunti i limiti di perdita? No. Quando avevo accesso ai fondi del casinò, ci sono state volte in cui ho preso altri soldi e ho continuato a giocare. Mi sono sempre fermata dopo aver giocato dalle sei alle otto ore? Anche stavolta, la risposta è no. Ci sono state volte in cui ho giocato per più di ventiquattr'ore di seguito. Allo stesso modo ci sono stati momenti in cui mi sono convinta di trovarmi in un tavolo favorevole anche se i giocatori

che lo rendevano così favorevole erano già stati rimpiazzati da altri molto più ostici. Ero tutt'altro che impeccabile, ma ho fatto meglio di quanto avrei fatto senza quei criteri di abbandono. Nell'unica, lunga partita che è stata la mia carriera nel poker, sono sicura che il mio bilancio finale ha beneficiato del fatto che in diverse occasioni sono stata in grado di ridurre le risorse mentali e finanziarie spese in situazioni di valore atteso negativo. L'importante è migliorare, non raggiungere la perfezione. Dopo tutto, siamo solo esseri umani e operiamo in condizioni di incertezza. È difficile decidere di abbandonare qualcosa con il tempismo perfetto.

Astro Teller sa che non sempre in X si abbandona un progetto al momento giusto. La cosa gli va comunque bene perché, nel complesso, riescono meglio di altri grazie all'impegno che ci mettono. «Questo è esattamente il motivo per cui X produce rendimenti così straordinari. Non perché siamo perfetti in ciò a cui aspiriamo, ma perché mettiamo una costanza tale, in questa nostra aspirazione, che anche un successo modesto si rivela un'enormità.»

Insieme, il modello mentale delle scimmie e dei piedistalli e i criteri di abbandono ci aiutano a superare l'avversione a chiudere i conti in perdita. In primo luogo, entrambi vi portano più velocemente al no, limitando naturalmente le perdite che vi tocca assorbire quando lasciate perdere. E meno sarete in perdita, più facile sarà mollare. In secondo luogo, quando stabilite in anticipo criteri di abbandono chiari e vi impegnate a desistere non appena rileverete quei segnali, sarete più inclini ad agire di conseguenza anche quando, magari, sarete in perdita. Ogni volta che potete prendere una decisione che porta a ridurre le vostre perdite in anticipo, sarete più efficaci nel chiudere quei conti mentali.

Sintesi del Capitolo 6

- Quello delle scimmie e dei piedistalli è un modello mentale che vi aiuta a desistere prima.
- I piedistalli rappresentano la parte del problema che sapete già di poter risolvere, come realizzare il biglietto da visita o il logo perfetto. La cosa più difficile è ammaestrare la scimmia.
- Di fronte a un obiettivo complesso e ambizioso, (a) identificate prima la parte difficile; (b) cercate di risolverla il più rapidamente possibile; e (c) fate attenzione ai falsi progressi.
- Costruire piedistalli crea l'illusione che stiate facendo progressi verso l'obiettivo, ma occuparsi delle cose facili non è altro che una perdita di tempo, se le cose difficili risultano effettivamente impossibili.

- Affrontare per prima la scimmia vi porta più velocemente al no, limitando il tempo, gli sforzi e il denaro profusi in un progetto, e rendendo più semplice la scelta di abbandonarlo.
- Quando ci imbattiamo in un problema difficile che non riusciamo a risolvere, piuttosto che decidere di desistere, tendiamo a dirottare le risorse verso la costruzione di un piedistallo.
- Una pianificazione anticipata e contratti di pre-impegno incrementano le possibilità di lasciar perdere prima.
- Quando intraprendete una determinata linea d'azione, stilate una serie di criteri di abbandono, ovvero un elenco di segnali che, se rilevati in futuro, vi indicheranno che è arrivato il momento di lasciar perdere.
- I criteri di abbandono vi aiuteranno a proteggervi dalle decisioni sbagliate proprio quando sarà il momento di decidere, limitando il numero di decisioni che dovrete prendere in una situazione di guadagno o in perdita.
- All'interno delle organizzazioni i criteri di abbandono offrono alle persone un modo diverso di ottenere ricompense al di là della perseveranza ostinata e cieca in un progetto fino all'amaro epilogo.
- Un modo comune e semplice per sviluppare criteri di abbandono è servirsi di «stati e date»: «Se entro (data), ho/non ho (raggiunto un particolare stato), allora lascio perdere».

---

[1] In tecnologia, un *moonshot* è un progetto ambizioso, esplorativo e innovativo intrapreso senza la garanzia di una redditività o di un beneficio a breve termine e, forse, senza un'indagine completa dei potenziali rischi e benefici [*N.d.T.*].

Secondo intermezzo
Oro o niente

Quando all'età di sette anni Alexandra «Sasha» Cohen si è interessata per la prima volta al pattinaggio di figura, era il 1992, le atlete americane avevano vinto medaglie in tutte le Olimpiadi invernali a partire dal 1968. Quando ha iniziato a gareggiare nelle competizioni juniores di alto livello, il pattinaggio di figura femminile era l'evento olimpico invernale più seguito. Pattinatrici americane come Kristi Yamaguchi, Nancy Kerrigan, Tara Lipinski e Michelle Kwan erano celebrità. Un vasto pubblico statunitense assisteva a eventi di qualificazione e campionati non olimpici, alla ricerca della nuova superstar. Quattro anni più giovane della Kwan e due anni più giovane della Lipinski (ritiratasi dopo le Olimpiadi del 2002), la Cohen era una delle migliaia di giovani atlete che gareggiavano in programmi locali altamente competitivi e impegnativi con l'unico fine di ricoprire quel ruolo.

Sasha Cohen è diventata una delle migliori pattinatrici della sua epoca. Dalla fine degli anni Novanta fino alla medaglia d'argento conquistata alle Olimpiadi di Torino 2006 (all'età di ventun anni), è stata una delle migliori interpreti nelle competizioni junior, nazionali e internazionali.

La Cohen è salita alla ribalta a soli quindici anni, piazzandosi seconda ai campionati nazionali USA di pattinaggio di figura del 2000, alle spalle di Michelle Kwan che a quel tempo aveva già vinto due campionati del mondo e una medaglia d'argento olimpica. La Kwan non aveva rivali nei campionati statunitensi, avendoli vinti nel 1996 e poi per otto anni consecutivi, dal 1998 al 2005.

La Cohen la tallonava a stretto giro. Escludendo il 2001, quando si era dovuta ritirare a causa di una frattura da stress alla schiena, tra il 2000 e il 2006, questa è stata la sua striscia di risultati ai campionati statunitensi: argento, argento, bronzo, argento, argento e oro. Solo Michelle Kwan (e nel 2003 Sarah Hughes, allora detentrice dell'oro olimpico) le stavano davanti.

A diciassette anni era arrivata quarta alle Olimpiadi di Salt Lake City 2002 e aveva vinto l'oro in sei gare del Grand Prix nel 2002-2003 (inclusa la finale del Grand Prix di pattinaggio di figura nel 2003). Aveva vinto altri sei eventi internazionali tra il 2001 e il 2005 e una medaglia ai Campionati del mondo nel 2004 (argento), nel 2005 (argento) e nel 2006 (bronzo).

Durante il periodo di attività della Cohen, nel pattinaggio artistico la capacità di concentrazione e la tenacia che dimostrava erano ciò che ci si aspettava dai migliori atleti del mondo. Aveva iniziato a pattinare a sette anni e gareggiava regolarmente a undici, quando era passata all'istruzione domiciliare per massimizzare il tempo da dedicare agli allenamenti e alle competizioni. L'intensità del suo impegno si era tradotta nel tempo in numerosi infortuni con relative battute d'arresto. I continui problemi alla schiena di cui

soffriva l'avevano portata al ritiro dai campionati statunitensi del 2001 e a limitare il proprio programma competitivo nel 2004 e nel 2005. Ma il 2006 sembrava essere il suo anno: Michelle Kwan, ormai venticinquenne, era seriamente candidata alla vittoria olimpica ma si era ritirata da tre competizioni alla fine del 2005 a causa di un infortunio all'anca; poi, nell'imminenza dei campionati statunitensi, previsti a gennaio, aveva annunciato che non avrebbe partecipato nemmeno a quella competizione, ponendo così fine alla sua serie di otto vittorie consecutive. E quell'anno la Cohen conquistò l'oro, diventando finalmente campionessa degli Stati Uniti.

La Kwan aveva chiesto un'esenzione medica che la dispensasse dai turni di qualificazione alle Olimpiadi, ma poi aveva dovuto ritirarsi per via di un infortunio subito nel corso del primo allenamento a Torino, episodio che ha segnato la fine della sua carriera nel pattinaggio competitivo. La Cohen in quel momento sembrava destinata a raccogliere il testimone del pattinaggio americano, disciplina che aveva portato medaglie in dieci Olimpiadi consecutive, cinque delle quali d'oro, incluse le tre conquistate nelle ultime quattro edizioni. Al termine del programma corto, era in testa e a quel punto la medaglia d'oro la poteva soltanto perdere, ma meno di trenta secondi dopo l'inizio del programma lungo è caduta. A testimonianza di quanto fosse grande, nonostante la caduta e l'istantanea consapevolezza del fatto che non avrebbe vinto, ha continuato a esibirsi in modo così impeccabile da guadagnarsi comunque un argento che è andato ad aggiungersi alla sua lunga lista di successi.

Forse, se non fosse incappata in quella caduta, una volta vinto l'oro si sarebbe ritirata dalle competizioni. Soffriva già di problemi alla schiena e di recente aveva subito anche un infortunio all'anca. Alle Olimpiadi successive avrebbe avuto venticinque anni, la stessa età di Michelle Kwan nel 2006 che, per l'appunto, in quell'occasione dovette rinunciare all'assalto all'oro per via di tre diversi infortuni. Invece, nell'aprile 2006, appena due mesi dopo le Olimpiadi, la Cohen ha annunciato che avrebbe cercato di far parte della spedizione USA per i Giochi del 2010. Poi si è presa una pausa dalle competizioni, ma non dal pattinaggio artistico, trascorrendo il triennio successivo in un ambiente di pattinaggio altrettanto impegnativo.

Un particolare riconoscimento a una carriera di successo nel pattinaggio artistico, negli Stati Uniti, è l'opportunità di esibirsi in spettacoli professionali e tournée come *Champions on Ice* e *Stars on Ice*, e la Cohen ha colto appunto quell'opportunità, diventandone protagonista dal 2007 al 2009. Tuttavia, Sasha Cohen non era felice: era un lavoro redditizio ma, come ha scritto lei stessa, «non era la vita che volevo vivere. Non volevo uscire dai sotterranei di una pista e fare sempre la stessa cosa, come in *Ricomincio da capo*». Questo ci porta dunque a chiederci: come mai non ha smesso, se era così infelice?

Se lo è chiesto anche lei, senza però giungere a una risposta chiara. Non riusciva a ritirarsi, perché la considerava una scelta «troppo permanente e troppo definitiva. La fine di un'identità…». Per poi ammettere: «Penso che dovessi arrivare al punto in cui sarei stata così infelice da non essere più efficiente». Si sentiva obbligata a provare a far parte della squadra olimpica ancora una volta. Il pattinaggio era la sua identità; perseverare era la sua identità. Fare diversamente «sarebbe stato mostrarsi debole: non potevo permettermi di arrendermi senza fare tutto il possibile». Nel maggio del 2009 ha quindi iniziato ad allenarsi per tornare alle competizioni. Dopo essersi ritirata da due eventi del Gran Prix a causa di una tendinite al polpaccio destro (l'ennesimo stop dovuto a quindici anni di impegno in un'attività così usurante), gareggiò ai Campionati USA del 2010. Per qualificarsi alle Olimpiadi di Vancouver aveva bisogno di piazzarsi tra le prime due, invece arrivò quarta. Così si è conclusa la sua carriera nel pattinaggio artistico, anche se più per via delle circostanze che per scelta.

Per le pattinatrici artistiche la finestra utile per le competizioni si chiude a venticinque anni. Superare i limiti di età, tuttavia, sempre nelle parole della stessa Cohen, «non è stato come smettere. È stato più come aver guadagnato la libertà».

Benché la sua carriera di pattinatrice appartenga ormai a un passato abbastanza distante, la sua eredità rimane. In virtù dell'argento del 2006, che ha esteso la serie di medaglie statunitensi nel pattinaggio artistico femminile a undici Olimpiadi consecutive, al 2022 rimane l'ultima atleta americana a vincere una medaglia olimpica nel pattinaggio artistico singolo.

Una volta costretta a smettere di pattinare, ha saputo crearsi una vita felice. A ventisei anni, quindici anni dopo la sua ultima esperienza in un'aula, si è iscritta al college. Si è laureata alla Columbia University nel 2016, lo stesso anno in cui è stata inserita nella US Figure Skating Hall of Fame. È diventata gestore di investimenti in Morgan Stanley, si è sposata ed è madre di due figli, nati rispettivamente nel gennaio del 2020 e nell'agosto del 2021.

Dalla storia di Sasha Cohen c'è molto da imparare sulla rinuncia. C'è l'evidente accumularsi di costi irrecuperabili dovuti al tempo, al denaro e ai sacrifici dedicati alla sua carriera, da lei in primis, ma anche dalla sua famiglia. C'è l'avversione alla perdita e l'incapacità (fino a quando non è stata costretta a farlo) di immaginare la propria vita dall'altra parte della linea. Come vedremo meglio nella Terza parte, però, dalla sua esperienza possiamo trarre anche lezioni più ampie sul concetto di identità. Sasha Cohen aveva molto in comune con tanti altri protagonisti di questo libro, inclusi gli scalatori diretti verso la vetta dell'Everest, come il defunto Doug Hansen: il tanto impegno già riversato su un'impresa, l'enfasi su un obiettivo del tipo «tutto o niente» e la sensazione che arrivare «a tanto così» fosse un fallimento che andava affrontato con un nuovo tentativo. In gran parte siamo ciò che facciamo e la nostra identità è strettamente legata a ciò su cui siamo concentrati, che si tratti di carriera, relazioni, progetti e hobby. Quando abbandoniamo una di queste cose, dobbiamo affrontare la prospettiva dolorosa di abbandonare parte della nostra identità.

Terza parte
Identità e altri impedimenti

7 Ciò che avete comprato e pensato vi appartiene: effetto dotazione e pregiudizio dello status quo

Nel 2006 Andrew Wilkinson ha fondato MetaLab, un'azienda che progetta e sviluppa app mobili per imprese tecnologiche. L'impresa, fin da subito redditizia, è cresciuta rapidamente. Tra i suoi clienti figurano Apple, Google, Disney, Walmart e startup di successo come Slack. Nel corso degli anni Wilkinson ha utilizzato parte di quei profitti per avviare più di venti aziende. Una di queste, Tiny, fondata nel 2014, ha a sua volta investito in decine di altre aziende Internet, quando non le ha addirittura rilevate. In virtù della reputazione di investitore abile nel concludere rapidamente un affare, nel non interferire troppo con le aziende acquisite e nel mantenere gli investimenti a lungo termine, Wilkinson si è meritato la fama di «Warren Buffett delle startup».

Il suo spirito imprenditoriale era evidente già in tenera età. Mentre frequentava le superiori, nei primi anni Duemila, insieme ad alcuni amici aveva aperto un sito di notizie tecnologiche chiamato MacTeens.com. Un progetto su cui si era impegnato seriamente, tanto da strappare persino un'intervista a Steve Jobs. Il sito ha registrato un successo tale che, tra la gestione del personale, la negoziazione di accordi pubblicitari e la creazione di contenuti, è diventato un lavoro a tempo pieno, portandogli via così tanto tempo da faticare per diplomarsi. Iscrittosi alla facoltà di giornalismo, dopo poco ha mollato gli studi per fondare MetaLab. Nel 2009, avendo bisogno di un sistema che consentisse al suo team di condividere una to-do-list, ha deciso di creare un proprio strumento dedicato allo scopo. L'idea è diventata un prodotto software chiamato Flow, che Wilkinson ha finanziato e seguito fino al 2021. Da allora il mercato degli strumenti SaaS, come

Google Docs e Slack (che nel 2013 si è rivolta a MetaLab per progettare la sua interfaccia) è esploso; tuttavia, all'epoca in cui Wilkinson aveva concepito quest'idea, il mercato era ancora agli inizi. È stato tra i primi a lanciarsi nel settore, prevedendo correttamente la dimensione potenziale del mercato per questo tipo di prodotto. MetaLab aveva avuto abbastanza successo da mettere insieme le risorse per avviare Flow e finanziare autonomamente l'azienda, piuttosto che cercare investitori esterni come società di venture capital.

Dopo nove mesi di lavoro con due sviluppatori di MetaLab, Wilkinson è riuscito a produrre una versione beta dello strumento per le to-do-list, un prodotto presentato con grande orgoglio: «È stato davvero fantastico. Un grande successo fin dall'inizio». La versione beta di Flow ha raggiunto rapidamente i 20.000 dollari di entrate ricorrenti mensili, attestandosi su una crescita del 10 per cento al mese. Il prodotto era molto richiesto, anche dalle grandi società di venture capital.

Tra la comunità di coloro che incubano nuove iniziative (e la più ampia comunità di coloro che ne seguono le attività), esiste da tempo un acceso dibattito sui pro e i contro del finanziamento con capitale di rischio rispetto all'autofinanziamento. Wilkinson era tra quanti propendevano pubblicamente per la seconda opzione, sia per sé stesso sia come strategia generale. Questo naturalmente contribuisce a spiegare il rifiuto che opponeva alle varie offerte di finanziamento attraverso venture capital che gli arrivavano.

Flow era un'operazione spartana ma, com'era prevedibile per una nuova azienda in questo settore, spendeva comunque significativamente di più rispetto a quanto guadagnava grazie alle pur promettenti vendite iniziali. E Wilkinson firmava di buon grado gli assegni per coprire le spese sempre crescenti. Aveva un capitale, un prodotto di cui era innamorato e il desiderio più volte espresso di evitare la diluizione che l'ingresso di investitori esterni comporta.

Il successo iniziale di Flow confermava la richiesta di uno strumento SaaS che aiutasse i team a gestire e a condividere gli elenchi di cose da fare, e Wilkinson aveva presto compreso che questa potenziale domanda avrebbe spinto altri soggetti a lanciarsi nel settore. Poco dopo il lancio di Flow, infatti, ha iniziato a sentir parlare di un altro prodotto chiamato Asana. E aveva motivo di preoccuparsene: l'azienda dietro il servizio, infatti, era stata cofondata, ed era diretta, da Dustin Moskovitz. Cofondatore di

Facebook, Moskovitz disponeva di un capitale ingente e godeva di enorme credibilità presso i potenziali investitori, dipendenti e utenti. Quando Asana è diventata operativa, alla fine del 2011, Wilkinson ha tirato un sospiro di sollievo: «Era brutto! Era stato progettato da ingegneri. Complicato e difficile da usare. Non rappresentava nemmeno lontanamente una possibile minaccia». Confrontare Flow con quella prima versione di Asana lo confortava: «Con un team grande quanto un quarto del loro e una frazione delle loro possibilità economiche avevamo realizzato quello che ritenevo fosse un prodotto superiore».

Dopo il debutto di Asana, Dustin Moskovitz contattò Andrew Wilkinson chiedendogli di incontrarlo per un caffè a San Francisco, dove Asana aveva i suoi uffici. Nel corso di quell'incontro Moskovitz fu assolutamente trasparente su quanti soldi avevano e sui talenti che stavano portando in azienda. Da quell'incontro Wilkinson uscì con la convinzione che il messaggio fosse che Asana aveva risorse superiori e Flow non sarebbe stato in grado di tenere il passo. Molto tempo dopo Moskovitz ha chiarito pubblicamente che il suo ricordo dell'incontro era decisamente diverso: nelle sue intenzioni, stava cercando di esplorare la possibilità che Asana e Flow si fondessero, magari attraverso un'acquisizione, per poter sfidare meglio i competitor più grossi e affermati nel settore.

È difficile capire perché abbiano interpretato in modo diverso ciò che era accaduto durante l'incontro. Ma il modo in cui lo ha fatto Wilkinson era sicuramente coerente con le sue convinzioni sull'autofinanziamento e sul finanziamento attraverso venture capital. Il meeting ha anche rafforzato il suo punto di vista secondo cui Flow era l'outsider grintoso là dove Asana, piuttosto che essere un'altra nuova azienda che lottava per emergere, era una di «loro» in quella guerra noi-contro-loro tra imprenditori che si finanziano da soli e quelli sostenuti dal capitale di rischio.

Pochi mesi dopo il rilascio del suo prodotto a pagamento (nell'aprile del 2012), Asana aveva completato tre round di finanziamento, l'ultimo dei quali aveva visto la società raccogliere 28 milioni di dollari e raggiungere una valutazione pari a dieci volte quella cifra. Wilkinson avrebbe potuto considerarla una notizia negativa per Flow. In fin dei conti, il suo principale competitor andava a gonfie vele, godeva di fondi illimitati ed era chiaramente una proprietà di valore nel mercato del venture capital. A suo modo di vedere, invece, questa era una buona notizia per le prospettive di Flow. Se investitori di venture capital esperti pensavano che Asana valesse

280 milioni di dollari, allora la sua azienda, che forniva un prodotto superiore, doveva valerne molti di più. In quel preciso momento Flow spendeva due o tre volte quelli che erano i suoi ricavi mensili, con la prospettiva di dover sborsare sempre di più, se tenere il passo con Asana era una priorità. Quando il suo direttore finanziario, preoccupato, ha sollevato la questione, Wilkinson gli ha detto che dovevano resistere. Sulla base del suo ragionamento secondo cui Flow doveva valere più di Asana, era assolutamente il caso di continuare a investire i suoi fondi personali nel prodotto. Questa crociata autoimposta contro Asana, tuttavia, è sfociata rapidamente in una guerra di logoramento. Per rendere Flow disponibile su più piattaforme (come aveva fatto Asana), aggiornarlo con le funzionalità desiderate dai clienti e organizzare anche solo una minima parte del marketing messo in piedi da Asana, le spese di Flow sono velocemente raddoppiate. Wilkinson era sempre convinto che continuare a investire denaro in Flow fosse giustificato dalla qualità del prodotto: «Abbiamo iniziato a spendere soldi in pubblicità e ad assumere addetti alle vendite solo per mantenere una presa minima, ma ci siamo concentrati soprattutto sul modo di rendere il prodotto migliore del loro. Il nostro unico vantaggio residuo».

Man mano che gli sviluppatori aggiungevano funzionalità al prodotto, saltavano fuori sempre più bug (un problema ben noto nello sviluppo del software). Nonostante le regolari iniezioni di denaro, il team di ingegneri e progettisti rimaneva sottodimensionato e oberato di lavoro, tanto da non riuscire più a tenere il passo con il flusso infinito di segnalazioni di bug da parte dei clienti. La crescita mensile è rallentata dal 20 al 5 per cento. Nel settembre del 2015 Asana ha lanciato una nuova versione che non assomigliava minimamente al prodotto di cui Wilkinson si era fatto un’idea così negativa nella sua forma originale: ora aveva tutte le caratteristiche vantate da Flow e tutte quelle che Flow avrebbe voluto avere; funzionava su più piattaforme e, a differenza di Flow, non era afflitto da bug. In quel momento Flow bruciava ormai 150.000 dollari al mese. L’investimento totale di Wilkinson superava i cinque milioni di dollari, e non si scorgeva un traguardo all’orizzonte. Il mondo gli stava dicendo che, in quel preciso caso, un’azienda agguerrita e autofinanziata che cercava di competere con un’azienda ben finanziata e sostenuta da venture capital stava perdendo la guerra. Tuttavia, questo non lo ha certo convinto ad abbandonare l’impresa, su cui anzi ha continuato a insistere per altri sette anni, fino a sborsare una

somma complessiva di 11 milioni di dollari. Durante questo periodo ha visto la crescita dei ricavi rallentare e poi fermarsi, mentre Asana (insieme ad altri competitor) continuava a migliorare il proprio prodotto. In mezzo a tutto questo, Wilkinson ha ricevuto un'offerta di sei milioni di dollari per l'acquisto di Flow ma l'ha rifiutata perché ne aveva investiti undici e non voleva realizzare la perdita sicura di cinque: un classico esempio di errore dei costi irrecuperabili.

Alla fine, dopo dodici anni e, per dirla con le sue stesse parole, «dieci milioni di dollari e passa bruciati», Wilkinson ha capito ciò che a tutti gli altri era evidente da tempo. Asana era migliore sotto ogni punto di vista: marketing, prodotto, funzionalità, supporto, integrazioni. Flow si è ridotto all'ombra di sé stesso, arrivando al pareggio dei costi (con poca crescita), con ricavi ricorrenti annuali ridotti a un terzo rispetto al passato. Cosa ancora più significativa, Wilkinson ha rinunciato alle sue aspirazioni riguardo a Flow. Nel 2021 l'azienda era ancora tecnicamente operativa, ma lui si era reso conto che non avrebbe mai recuperato il suo investimento e che Flow non avrebbe mai conquistato una grossa fetta del mercato degli strumenti per la produttività.

La storia di Wilkinson dimostra come il possesso può interferire con la nostra capacità di desistere, specialmente quando ciò che possediamo è una nostra creatura.

Un amante dei vini tra gli economisti

Quando possediamo qualcosa le diamo un valore più elevato di quello che attribuiamo a un oggetto identico che non possediamo. Richard Thaler è stato il primo a dare un nome a questa illusione cognitiva, chiamandola «effetto dotazione» (*endowment effect*). A dire il vero, ha introdotto il concetto in quello stesso articolo del 1980 in cui ha coniato l'espressione «costi irrecuperabili». In quel frangente ha descritto l'effetto dotazione come «il fatto che le persone spesso richiedono di più per rinunciare a un oggetto di quanto sarebbero disposte a pagare per acquistarlo». Poi ha offerto l'esempio di un illustre amico economista che alla fine degli anni Cinquanta aveva acquistato una cassa di buon vino per 5 dollari a bottiglia. Pochi anni dopo il vino si era notevolmente rivalutato. Il suo commerciante di vini si era offerto di comprarglielo per 100 dollari a bottiglia. E lui,

benché non avesse mai pagato più di 35 dollari per una bottiglia di vino, si era rifiutato di vendere una qualsiasi bottiglia di quel vino a 100 dollari. Tuttavia, si rifiutava anche di acquistare ulteriori bottiglie allo stesso prezzo: e questo è un comportamento molto strano. Il suo rifiuto di vendere comunicava che chiunque avesse acquistato le sue bottiglie avrebbe pagato meno di quanto valessero in realtà; tuttavia, pur avendo stabilito che acquistare quel vino a 100 dollari era un vero affare per l'acquirente, rinunciava ad approfittarne in prima persona, rifiutandosi di acquistarlo lui stesso per quel prezzo.

Il mercato delle bottiglie di Bordeaux continuò a crescere. Nel 1991, undici anni dopo, Thaler, Daniel Kahneman e il collega economista Jack Knetsch aggiornarono la situazione del loro amico e del suo vino che in quel momento veniva venduto all'asta per 200 dollari a bottiglia. L'amico beveva occasionalmente un po' di Bordeaux, ma non era ancora «disposto a vendere il vino al prezzo d'asta né a comprare un'altra bottiglia a quel prezzo». Per quanto li divertisse, trovavano questa storia sconcertante dal punto di vista economico: dal momento che l'amico aveva l'opportunità di vendere le bottiglie ricavandone un profitto, il suo comportamento non poteva essere spiegato con l'errore dei costi irrecuperabili. Thaler ipotizzava che avesse invece a che fare con il possesso, ovvero con il fatto che i vini fossero di sua proprietà. La proprietà lo induceva a valutare le sue bottiglie più di quelle che non erano in suo possesso. Se persino un economista può cedere a questa illusione, anche dopo che i suoi amici lo hanno preso in giro per anni sulle riviste accademiche, immaginate quali danni possa arrecare a tutti noi.

Negli ultimi quarant'anni i ricercatori hanno replicato e ampliato il lavoro iniziale di Thaler in oltre un centinaio di studi. Le prime dimostrazioni in laboratorio dell'effetto dotazione erano piuttosto semplici. In uno dei primi esperimenti di Jack Knetsch, gli studenti si offrivano volontari per compilare un questionario. Prima di compilarlo un gruppo di partecipanti riceveva una ricompensa sotto forma di una tazza da caffè; un secondo gruppo riceveva invece una grossa tavoletta di cioccolato. (Un terzo gruppo, avendo la possibilità di scegliere tra le due ricompense, si è diviso in modo abbastanza uniforme, con un 56 per cento di preferenze per la tazza.) Knetsch era interessato a scoprire se la proprietà della tazza o della barretta di cioccolato tra i primi due gruppi avrebbe influenzato il modo in cui i partecipanti valutavano quegli oggetti. Per farlo, dopo la

compilazione del questionario, dava ai partecipanti di quei gruppi la possibilità di scambiare la propria ricompensa con l'altro articolo: in altre parole, gli studenti con la tazza potevano scambiarla con la tavoletta di cioccolato e viceversa. In assenza di un effetto legato alla proprietà, ci si aspetterebbe che i primi due gruppi, dopo eventuali scambi nel caso in cui l'oggetto preferito fosse l'altro, si ritrovassero con la stessa proporzione di tazze e tavolette di cioccolato dei partecipanti del terzo gruppo, ovvero quelli chiamati a scegliere direttamente tra i due oggetti: circa la metà dei partecipanti di ciascun gruppo avrebbe operato lo scambio, forse un po' di più nel gruppo che inizialmente aveva la barretta di cioccolato e un po' meno nel gruppo che aveva la tazza. Ma questo non è ciò che ha riscontrato Knetsch. È invece venuto fuori che il fatto di possedere un oggetto, anche per un periodo di tempo così breve, aveva un effetto piuttosto evidente sul valore che gli veniva attribuito. Tra coloro che avevano ricevuto la tazza, l'89 per cento ha rifiutato di scambiarla con la barretta di cioccolato; tra coloro che avevano ricevuto il cioccolato, il 90 per cento ha preferito il cioccolato e solo il 10 per cento lo ha scambiato con la tazza.

Knetsch, insieme a molti altri collaboratori (tra cui Thaler e Kahneman) ha condotto ulteriori esperimenti per portare alla luce la disparità che l'effetto dotazione crea nei prezzi di acquisto e vendita. Questi studi erano un tentativo di replicare il comportamento del loro amico economista, convinto nello stesso momento che 200 dollari fossero una cifra eccessiva da pagare per una bottiglia di vino, ma troppo esigua per venderla. Uno degli esperimenti prevedeva di pagare alcuni partecipanti in contanti e altri con una tazza da caffè. A quelli che ricevevano la tazza, dopo che avevano compilato il questionario, veniva chiesto: «Qual è l'importo minimo in contanti che accetteresti per la tua tazza?». A quelli che ricevevano denaro, invece, al termine del questionario veniva chiesto: «Qual è l'importo massimo che pagheresti per questa tazza?». Per qualcosa di semplice come una tazza da caffè con sopra il logo di una scuola, la discrepanza tra i prezzi di acquisto e di vendita era sorprendentemente grande: il prezzo minimo al quale chi riceveva la tazza era disposto a venderla era almeno il *doppio* del prezzo massimo che chi riceveva i contanti avrebbe pagato per acquistarla. Questo rapporto si è mantenuto nel corso di decenni di esperimenti successivi utilizzando visiere, felpe, scatole di penne e praticamente qualsiasi cosa gli sperimentatori potessero rimediare nella libreria dell'università.

I risultati di questi esperimenti sono anche coerenti con le nostre esperienze comuni. State pensando di vendere un'auto. Quando andate a cercare il valore sul Kelley Blue Book, il primo pensiero è: «Nemmeno per idea. La mia auto vale di più». Oppure: «Vale almeno tanto. Se non di più». Ma poi, quando andate a comprare un'auto e ne vedete una identica per cui chiedono il massimo range stabilito dal Kelley Blue Book, la vostra reazione è: «È semplicemente ridicolo. Un vero furto. Il paraurti è ammaccato».

L'effetto dotazione ha ovvie applicazioni nei comportamenti legati alla rinuncia. Vendere qualcosa di cui siete i proprietari equivale a rinunciarvi; state cedendo la vostra proprietà. Non vendere una vostra proprietà è una forma di persistenza, di attaccamento. Quando dovete decidere se vendere il vostro vino, la vostra auto o la vostra casa, state scegliendo se perseverare o meno nel possedere quelle cose.

E ancora: se conoscete una cosa, la possedete

La base originaria dell'effetto dotazione era l'avversione alla perdita. In poche parole: se valutiamo le perdite come più pesanti dei guadagni di uguale entità, allora siamo più preoccupati di perdere qualcosa che già possediamo di quanto non desideriamo acquisire quella stessa cosa nel caso in cui non la possediamo.

Decenni di ricerca hanno stabilito che possiamo sviluppare una forma di attaccamento alle cose per ragioni aggiuntive rispetto alla semplice avversione alla perdita. Nel processo si è sviluppata una comprensione più ampia di ciò che pensiamo di possedere.

Lo studio originale sull'effetto dotazione riguardava il possesso fisico degli oggetti e il valore aggiuntivo che attribuiamo a quegli oggetti una volta che sono in nostro possesso. Ma come hanno sottolineato Carey Morewedge e Colleen Giblin in un'analisi della letteratura svolta nel 2015, possiamo sviluppare un senso di possesso che va ben al di là degli oggetti fisici. Con l'ampliarsi delle ricerche sull'effetto dotazione, è emerso con sempre maggiore evidenza come questo possa ricomprendere anche convinzioni, idee e decisioni. A furia di portarcele dietro, convinzioni e idee finiscono infatti per diventare nostre proprietà. In altre parole, possediamo non solo ciò che compriamo ma *anche* ciò che pensiamo. Impegnarci in una

determinata linea d’azione significa che, in un certo senso, da quel momento possediamo quella decisione. Il valore che attribuiamo alle cose, siano esse bottiglie di vino o il nostro impegno in un’impresa, sarà probabilmente maggiore di quello che attribuiamo a quelle stesse cose quando appartengono ad altri, e maggiore di quello che vi attribuiscono gli altri (nel momento in cui sono, appunto, nostre).

L’effetto dotazione è particolarmente forte se la cosa che possedete l’avete anche costruita. Un comportamento noto, per ovvie ragioni, come effetto IKEA. La maggior parte dei mobili che acquistiamo all’IKEA, infatti, dobbiamo montarceli da soli. Per questa ragione valuteremo il comodino costruito con le nostre mani molto più di uno identico ma preassemblato. L’effetto IKEA è uno dei motivi per cui dobbiamo andare con i piedi di piombo quando si tratta di costruire piedistalli. Se partite costruendo qualcosa che siete già certi sia fattibile, come iniziare il treno ad alta velocità della California con il tratto tra Madera e Fresno, o tra Bakersfield e Merced o tra San Francisco e la Silicon Valley, state creando un duplice problema: senza informazioni preliminari utili a verificare la possibilità di completare la linea, non state facendo altro che investire tempo, energie e denaro che genereranno un problema di costi irrecuperabili. E, come se non bastasse, sviluppate un senso di possesso nei confronti di ciò che avete costruito che vi renderà ancora più difficile abbandonare la strada intrapresa.

Se avete intenzione di truccare la bilancia contro la rinuncia aggiungendo al mix l’effetto dotazione, fate almeno in modo che l’oggetto verso cui avete sviluppato questo senso di possesso rappresenti un reale progresso nella risoluzione di una problematica complessa.

L’effetto dotazione

L’effetto dotazione aiuta a comprendere il misterioso motivo per cui Harold Staw si sia rifiutato *per ben due volte* di vendere i propri negozi. Nella sua battaglia con gli azionisti del Texas, in cui un caro amico (nonché suo legale) era passato alla fazione opposta, provava un senso di possesso verso i negozi della California a cui gli altri erano estranei. Non era disposto a vendere i negozi in California, negozi che aveva creato e costruito, per proteggere il valore dei negozi in Texas, che invece non aveva né creato né

costruito. Quando Fred Meyer Inc. si è offerta di rilevarli, lui ha ritenuto ancora una volta che il prezzo fosse troppo basso, benché i suoi negozi stessero subendo perdite ingenti. In ogni fase del percorso attribuiva all'attività che aveva trasformato da un pollaio in un impero un valore superiore a quello che le veniva attribuito dall'esterno: gli altri la vedevano per quella che era diventata, ovvero un'azienda in difficoltà; lui non poteva.

L'effetto dotazione offre anche una spiegazione sul perché Andrew Wilkinson abbia investito così tante risorse personali in Flow. La storia di Wilkinson illustra in modo particolarmente efficace i vari strati di detriti cognitivi all'opera in una perseveranza eccessiva. Wilkinson aveva sviluppato un senso di possesso nei confronti di Flow che riguardava diversi aspetti. Tanto per cominciare, e molto semplicemente, Wilkinson era davvero il proprietario di Flow. Inoltre, l'azienda nasceva da una sua idea. L'aveva pensata. L'aveva creata. Con il suo prodotto è stato amore a prima vista, un amore intensificato dal paragone con Asana, un tipo di prodotto simile che però ha etichettato immediatamente come «brutto», «complicato» e «difficile da usare». Flow era una tazza da caffè bella e funzionale, mentre Asana era una barretta di cioccolato che non avrebbe nemmeno toccato. È difficile dire se la sua fiducia nel valore di Flow fosse ragionevole all'inizio, ma certamente non lo era negli ultimi anni del suo impegno verso l'impresa in perdita. L'effetto dotazione stava chiaramente portando Wilkinson a sopravvalutare il suo prodotto, ma a questo si è aggiunto l'effetto dei costi irrecuperabili, a creare una miscela cognitiva estremamente distruttiva. Nel momento in cui aveva già deciso di ridimensionare il proprio impegno nei confronti di Flow, ha comunque rifiutato un'offerta di acquisto da sei milioni di dollari, perché ciò non gli avrebbe consentito di recuperare tutti gli undici milioni di dollari già investiti (e persi).

L'effetto dotazione apporta ulteriore massa al katamari, oltre a quanto viene già aggiunto dall'effetto dei costi irrecuperabili. Quando vi imbarcate in una linea d'azione e quando poi prendete le diverse decisioni che vi consentono di attenervi a quella linea, non solo accumulate sempre più costi irrecuperabili, ma sviluppate un legame sempre più forte con le vostre idee, con la convinzione di essere sulla strada giusta. Man mano che costruite qualcosa, che si tratti di binari ferroviari, librerie, relazioni da scrivere per un corso, l'effetto dotazione non farà che truccare ancora di più la bilancia,

intensificando ulteriormente il nostro coinvolgimento verso cause destinate al fallimento.

L’intensificazione dell’impegno delle squadre sportive professionistiche nelle prime scelte al draft[1]

Dopo due decenni di esplorazione dell’intensificazione dell’impegno in laboratorio, Barry Staw si è proposto di convalidare le sue scoperte sul campo. Uno dei primi contesti indagati è stato quello delle decisioni in merito alla gestione della rosa dei giocatori negli sport professionistici. In uno studio del 1995 Staw e Ha Hoang hanno esplorato la possibilità che l’ordine di chiamata di un giocatore influenzasse il suo utilizzo in campo effettivo e la durata della sua carriera nella National Basketball Association (NBA), indipendentemente dalle sue capacità.

Quando una squadra NBA utilizza una prima scelta al draft per acquisire un giocatore, compie una decisione ad alto rischio nel mondo reale, una decisione in cui i costi irrecuperabili e l’effetto dotazione sono potenziali problemi. Giocarsi una prima scelta al draft per acquisire un determinato giocatore consuma una risorsa preziosa e limitata e comporta un ingaggio più elevato da pagare a quel giocatore. L’effetto dotazione entra in gioco anche perché le squadre prendono una decisione pubblica, una decisione che possiedono. Dal momento che le squadre peggio piazzate in classifica hanno priorità di scelta, la loro prima scelta collega in maniera chiara il futuro di ciascuna di esse al giocatore selezionato.

La domanda è: i costi irrecuperabili e l’effetto dotazione influenzano le decisioni future circa le scelte che riguardano l’utilizzo effettivo di quei giocatori e la volontà da parte della squadra di trattenerli rispetto a quanto non avviene con giocatori di pari rendimento? Considerati i forti incentivi per le squadre NBA a schierare i migliori giocatori, forse vi sorprenderà scoprire che la risposta è: sì.

L’NBA e altre leghe sportive professionistiche offrono un ambiente unico in cui studiare il comportamento legato alla rinuncia. I responsabili delle decisioni negli sport professionistici ricevono feedback continui, rapidi e chiari sul rendimento dei giocatori. Il basket professionistico è un ambiente ricco di dati, con molte misure oggettive delle prestazioni dei giocatori per quanto riguarda il punteggio (punti, percentuale di tiri dal

campo, percentuale di tiri liberi), forza (rimbalzi e stoppate) e rapidità (assist e palle rubate). Il coach e i dirigenti sono molto motivati a utilizzare i giocatori migliori nelle giuste situazioni e, ovviamente, a vincere. Al contrario, nel resto del mondo prendiamo la maggior parte delle nostre decisioni senza quel livello di informazioni per calcolare con precisione il valore atteso delle diverse opzioni. Quando decidiamo quale dei due candidati assumere per un lavoro (o quale dei due lavori accettare), non disponiamo di tante informazioni quante ne hanno i dirigenti NBA quando decidono quale dei due giocatori prendere o mantenere in rosa per un'altra stagione. Le nostre congetture ragionate sono molto meno ragionate. Ciò significa che quando coach e dirigenti commettono errori nelle decisioni sui giocatori, non possono semplicemente imputarli a una mancanza di dati. Questo è simile, in termini di trasparenza, alle opzioni offerte ai partecipanti agli studi originali di Kahneman e Tversky sulla teoria del prospetto: quando i partecipanti rifiutavano una scommessa con valore atteso positivo o accettavano una scommessa con valore atteso negativo, non era perché non sapevano se le scommesse fossero favorevoli o sfavorevoli; nonostante la chiarezza della scelta, le persone erano disposte ad accettare scommesse sbagliate quando erano in perdita e a rifiutare scommesse vantaggiose quando avevano un guadagno sulla carta che poteva trasformarsi in un guadagno concreto in caso di rinuncia. Nell'NBA, molto più che negli studi di Kahneman e Tversky, le decisioni sulle persone sono ad alto rischio e ci si aspetterebbe una motivazione particolare a prenderle nella maniera appropriata. Ma, proprio come con le scommesse accettate o rifiutate dai partecipanti agli esperimenti, non sempre le scelte compiute dai dirigenti dell'NBA sono razionali.

Staw e Hoang volevano sapere se, confrontando due giocatori di pari abilità, il cestista selezionato prima nel corso del draft avrebbe giocato di più, avrebbe avuto una carriera più lunga e meno probabilità di essere scambiato. Per scoprirlo, hanno analizzato l'ordine di scelta nel draft NBA 1980-1986, nove misure delle prestazioni dei giocatori, i minuti di gioco per cinque stagioni, la durata della carriera e gli eventuali scambi a cui un giocatore era andato incontro nel corso della carriera. È emerso che l'ordine di scelta nel draft aveva un effetto indipendente sul tempo di gioco futuro e sulle decisioni relative alla rosa. «I risultati hanno mostrato che le squadre concedevano più tempo di gioco alle prime scelte, e che questi giocatori venivano trattenuti più a lungo, anche dopo aver tenuto conto delle

prestazioni dei giocatori, degli infortuni, del valore di scambio e della posizione in campo». Durante i primi cinque anni di carriera dei giocatori, l'ordine di scelta nel draft era un predittore significativo del tempo di gioco. Dopo che le squadre disponevano di un anno di dati sul gioco, i cestisti scelti al primo giro giocavano 552 minuti in più nella loro seconda stagione NBA rispetto a cestisti di pari abilità selezionati al secondo giro. Ogni ulteriore posizione di un giocatore nell'ordine di scelta riduceva il tempo di gioco di 23 minuti (ovvero, la seconda scelta al primo giro giocava 23 minuti in più durante la stagione rispetto alla terza scelta al primo giro). Una volta che una squadra sceglieva un giocatore al primo giro, quel giocatore rimaneva nella lega in media 3,3 anni in più rispetto ai giocatori scelti al secondo giro con prestazioni in campo simili. Ogni diminuzione incrementale nell'ordine di scelta nel draft aumentava del 3 per cento la probabilità che il giocatore venisse tagliato. Inoltre, è emerso che i giocatori scelti al secondo giro del draft avevano il 72 per cento di probabilità in più di essere scambiati rispetto ai giocatori del primo giro, con una probabilità che aumentava del 3 per cento a ogni diminuzione incrementale nell'ordine di scelta.

Se riusciamo a osservare questa intensificazione dell'impegno anche in un ambiente ricco di dati e a rischio elevato in cui è possibile misurare attivamente la qualità del giocatore, non dovrebbe sorprendere che i datori di lavoro tendano a trattenere i propri dipendenti anche quando non dovrebbero. O che gli studenti chiedano molto di più di quanto valga la loro tazza per scambiarla. O che un professore di economia non venda le sue bottiglie di vino a un prezzo per il quale non ne comprerebbe nemmeno una.

Nel 1999 Colin Camerer e Roberto Weber hanno tentato di replicare i risultati di Staw con dati aggiornati (relativi a giocatori scelti nei draft NBA 1986-1991) e variabili e metodi aggiuntivi che potessero escludere altre spiegazioni. I risultati ottenuti sono stati molto simili a quelli di Staw. In virtù delle variabili aggiuntive hanno scoperto che gli effetti dell'intensificazione dell'impegno non erano così forti, ma comunque abbastanza significativi da dichiarare che costituivano «la prova sul campo più conclusiva disponibile di un'intensificazione irrazionale».

A essere onesti, sia lo studio di Staw sia quello di Camerer sull'NBA risalgono a prima dell'era *Moneyball*[2] nello sport, dove il processo decisionale è diventato molto più guidato dall'analisi. Si potrebbe

argomentare che i dati non fossero utilizzati o apprezzati nello stesso modo in cui lo sono oggi. E dunque potreste chiedervi: l'effetto dei costi irrecuperabili e della dotazione negli sport professionistici permane ancora oggi?

Quinn Keefer, professore di economia alla California State University San Marcos, ha condotto diversi studi sul campo dalla metà degli anni Dieci sugli effetti dell'ordine di scelta nel draft e dei compensi dei giocatori sul tempo di gioco nella National Football League (NFL) e nell'NBA. Questi studi riguardavano decisioni nell'era post-*Moneyball* e utilizzavano analisi avanzate per misurare le prestazioni dei giocatori. Benché le dimensioni dell'effetto siano diminuite, rimanevano comunque significative, replicando i risultati originali degli anni Ottanta e Novanta.

Per chiunque pensi di poter essere obiettivo quando si tratta di decidere tra rinuncia e abbandono, i risultati degli studi sul campo nei principali sport professionistici americani dovrebbero essere estremamente allarmanti. Siamo in presenza di persone intelligenti, di un ambiente ricco di dati, di un ciclo di feedback stretto e di tonnellate di motivazione. Quando siamo noi a decidere di lasciare perdere, abbiamo molte meno informazioni e abbiamo cicli di feedback più lunghi e rumorosi.

È difficile abbandonare lo status quo

L'effetto dotazione e l'errore dei costi irrecuperabili si intrecciano in maniera tale da amplificare l'intensificazione dell'impegno. A questo mix di forze cognitive che truccano la bilancia si aggiunge il pregiudizio dello status quo.

In poche parole, lo status quo è il percorso su cui vi trovate già o il modo in cui avete sempre fatto le cose. Il pregiudizio consiste nel fatto che preferiamo attenerci a quelle decisioni, a quei metodi e quei percorsi che abbiamo già intrapreso, e mostriamo resistenza a deviare verso qualcosa di nuovo o diverso. Questo è vero che si pensi a un cambio di carriera, come Sarah Olstyn Martinez o Sasha Cohen, o di interrompere una relazione e frequentare persone nuove, o di cambiare specializzazione o università. Per le squadre dell'NBA, una volta che un giocatore è nella rosa, diventa parte dello status quo: lasciarlo in panchina, scambiarlo o tagliarlo dalla rosa significa deviare da quello status quo.

In un articolo seminale del 1988 l'economista di Harvard Richard Zeckhauser e l'economista della Boston University William Samuelson hanno introdotto l'espressione «pregiudizio dello status quo» (*status quo bias*). A supporto hanno presentato sia esperimenti di laboratorio sia studi sul campo, dimostrando che gli individui aderiscono in modo schiacciante all'opzione dello status quo anche quando tale opzione sia associata a un valore atteso inferiore. Il pregiudizio è ampiamente riconosciuto ed è stato dimostrato essere applicabile a decisioni prese da individui e organizzazioni.

Lo status quo rappresenta un conto mentale che abbiamo già aperto e comporta costi irrecuperabili, vale a dire il tempo, il denaro o gli sforzi investiti nel modo in cui abbiamo fatto le cose; chiudere quel conto per passare a un'opzione differente può farci sentire come se stessimo sprecando quelle risorse che abbiamo già speso.

Sullo status quo si innesta anche un effetto dotazione, nel momento in cui ci assumiamo la proprietà delle decisioni che ci hanno mantenuto in quel solco e di tutto ciò che abbiamo creato lungo il percorso.

Un altro dei fattori che ci inducono a rispettare lo status quo è un'asimmetria nel modo in cui sperimentiamo l'avversione alla perdita: siamo molto più infastiditi dal potenziale negativo insito nel cambiamento di rotta che dal potenziale negativo che si nasconde lungo la strada che stiamo percorrendo. Possiamo vederlo all'opera nel dilemma della dottoressa Olstyn Martinez che, con ogni evidenza, ha coinvolto l'avversione alla perdita nelle sue considerazioni su un cambio di carriera. «E se decido di cambiare e poi le cose dovessero andar male?» Questo è parte di ciò che stava creando l'attrito che le impediva di accettare una nuova sfida lavorativa. Al contempo, però, non era così contraria alla prospettiva dello stesso risultato negativo (ovvero, l'infelicità) mantenendo il lavoro che svolgeva in quel momento, pur avendo già ammesso a sé stessa che se non avesse dato le dimissioni sarebbe stata infelice al 100 per cento. In altri termini, stava pensando alle potenziali perdite associate a ciascun percorso in modo asimmetrico.

John Maynard Keynes, uno degli economisti più influenti del XX secolo, ha riassunto bene questo fenomeno dicendo: «La saggezza mondana insegna che per la propria reputazione è meglio fallire in modo convenzionale piuttosto che avere successo in modo non convenzionale». Avere successo in modo non convenzionale porta con sé il rischio di

sperimentare il fallimento a causa della deviazione dallo status quo. Una probabilità maggiore di fallire è più tollerata in quei percorsi che non agitano le acque. Dopo tutto, qual è la difesa di rito in un'analisi *post mortem* dopo aver preso una decisione che non funziona? «Ho seguito la procedura» o «Mi sono attenuto allo status quo» o «Ho scelto l'opzione concordata». Fallire in modo convenzionale non ci fa sentire così male e non viene trattato come tale dalle persone che ci giudicano.

All'interno di tutte queste forze che interferiscono con i momenti in cui dobbiamo decidere di smettere, rinunciare o abbandonare, c'è il fatto che non consideriamo l'attenersi allo status quo come una decisione attiva nello stesso modo in cui consideriamo come tale un cambiamento. Ci preoccupiamo molto di più degli errori dovuti al fare che degli errori dovuti al non fare. Siamo più cauti nel «causare» con la nostra azione un risultato negativo piuttosto che nel «lasciare che accada» attraverso l'inazione. Questo fenomeno è noto come pregiudizio di omissione.

Passare a qualcosa di diverso, come un nuovo lavoro o un nuovo corso di specializzazione o una nuova relazione o una nuova strategia aziendale, viene percepito come una decisione nuova e attiva. Viceversa, non consideriamo la scelta di attenerci allo status quo come una decisione vera e propria. Probabilmente avrete sentito qualcuno (ma lo avrete fatto anche voi) dire: «Non voglio prendere una decisione in questo momento» quando c'era in ballo la possibilità di intraprendere una nuova strada. E probabilmente l'avrete accettata come una considerazione ragionevole. Se ci pensate, però, vi rendete conto che decidere di non cambiare è una decisione di per sé: mentre perseguite un obiettivo, scegliete continuamente di rimanere sul percorso su cui vi trovate o di cambiare rotta; attenersi al percorso è una decisione tanto quanto scegliere di lasciarlo. In effetti, rimanere o cambiare sono per definizione due facce della *medesima* decisione.

Uno dei passaggi per riuscire a prendere decisioni migliori quando in gioco c'è la possibilità di lasciar perdere consiste nel non accettare come sensata una frase del tipo: «Non sono pronto a prendere una decisione in questo momento. In qualsiasi momento della vostra vita siete chiamati a scegliere se restare o andare». Quando scegliete di restare, scegliete anche di non andare. Quando scegliete di smettere, scegliete anche di non continuare. È fondamentale prendere coscienza del fatto che in entrambi i casi si tratta di una decisione attiva.

Quando Sasha Cohen ha capito che viaggiare da una pista all'altra per esibirsi negli spettacoli sul ghiaccio non era la vita che desiderava, quella di non smettere è stata comunque una scelta tanto quanto la decisione di ritirarsi dopo le ultime Olimpiadi. Lo stesso valeva per Sarah Olstyn Martinez durante gli ultimi anni in cui ha mantenuto il lavoro di medico e dirigente del pronto soccorso e la decisione finale di dimettersi. Harold Staw e Andrew Wilkinson stavano compiendo una scelta mentre continuavano a sostenere le perdite delle loro aziende. Se Hutchison, Taske e Kasischke avessero deciso di proseguire fino alla vetta quando alle 11.30 del mattino mancavano ancora tre ore per raggiungerla, quella sarebbe stata una scelta tanto quanto la decisione di tornare sui propri passi. Se Stewart Butterfield avesse scelto di continuare a perseguire il progetto *Glitch*, sarebbe stata una scelta tanto quanto la decisione di chiuderlo.

Ma il pregiudizio di omissione ci impedisce di vedere queste decisioni come equivalenti. Ecco perché accettiamo dagli altri (e da noi stessi) una spiegazione del tipo: «Non sono ancora pronto a prendere una decisione». Il suo vero significato, naturalmente, è «Non sono pronto a deviare dallo status quo».

La prossima volta che vi troverete a dire: «Non sono ancora pronto per decidere», fareste invece meglio a dire: «Per ora penso che lo status quo sia ancora la scelta migliore». Forse avete bisogno di maggiori informazioni per sapere se sia il caso di cambiare. Ma ciò che non dovrebbe impedirvi di lasciare il percorso battuto (o di procurarvi quelle informazioni) è che cambiare fa paura perché l'avversione alla perdita è troppo intensa.

La strada vecchia

A peggiorare le cose interviene il fatto che preferiamo ciò che sappiamo a ciò che non sappiamo, a ciò che è ambiguo e indefinito. Qualunque cosa stiate facendo – che funzioni o meno – vi dà molte più certezze rispetto a qualcosa che non avete mai sperimentato prima. Da qui il proverbio: «Chi lascia la strada vecchia per la nuova sa quello che perde ma non sa quello che trova».

Quello di Olstyn Martinez è un esempio perfetto. Quando le ho chiesto se fosse felice nella posizione che ricopriva in quel momento, non ha avuto difficoltà a rispondere. La situazione le era ben nota: sapeva di essere

infelice. Tuttavia, quando le ho chiesto se sarebbe stata felice con il nuovo lavoro, ha risposto che non lo sapeva, esprimendo incertezza su che cosa avrebbe potuto aspettarsi se avesse cambiato, perché non aveva mai sperimentato come fosse trovarsi in quella posizione. Quell'incertezza contribuiva ad alimentare la sua paura di mollare. Chiederle se sarebbe stata più felice nel nuovo lavoro più dello 0 per cento delle volte l'ha aiutata a capire che cambiare lavoro le offriva almeno una certezza: ovvero che, se avesse cambiato lavoro, avrebbe avuto maggiori possibilità di arrivare più in fretta là dove voleva andare. In quel momento si è resa conto del fatto che la scelta migliore era proprio la strada nuova.

Il prezzo di mantenere la linea

Oltre che per le nostre vite personali, tutte le forze che incoraggiano la scelta dello status quo comportano un prezzo enorme per le organizzazioni. Lo sport professionistico fornisce molti esempi di cattivi comportamenti davanti a decisioni di abbandono, sotto forma di persistenza di strategie palesemente fallimentari. Uno degli esempi più evidenti è quanto le squadre dell'NBA sono state decisamente lente a sfruttare il vantaggio offerto dai tiri da tre punti. Sono stati in molti a documentare il fenomeno, compresi Michael Mauboussin e Dan Callahan in un saggio del settembre 2021 sul superamento delle barriere al cambiamento nello sport e nelle imprese[3]. L'NBA ha introdotto il tiro da tre punti nel 1980. Nel 1990 le percentuali di successo lo hanno reso una scelta con un valore atteso più alto rispetto al tiro da due. Questo nonostante i giocatori dell'epoca azzardassero solo di rado il tiro dalla lunga distanza. Mauboussin e Callahan hanno citato Larry Bird, che all'epoca affermava che, a parte prima della competizione annuale da tre punti dell'All-Star Game, non ricordava nemmeno di essersi mai allenato a tirare da fuori. Bird ha vinto le prime tre di quelle competizioni nel 1986, nel 1987 e nel 1988, prima di saltare quasi l'intera stagione 1988-89 a causa di un infortunio. Era già uno dei più grandi di tutti i tempi, il miglior tiratore da tre punti della sua generazione, nonché uno dei migliori tiratori puri nella storia del basket, e la sua dedizione negli allenamenti era leggendaria. Provate a pensare che cosa sarebbe stato se avesse massimizzato il valore di quel tiro.

Uno degli errori che le squadre commettevano, all'inizio, era sbagliare i calcoli. Le squadre confrontavano il valore dei tiri da tre punti rispetto a (tutti) i tiri da due punti, piuttosto che rispetto ai tiri da due realizzati appena all'interno della linea dei tre punti. La disparità nel valore atteso aumenta davvero quando si guarda alla scelta che i giocatori devono effettivamente fare, ovvero tra un tentativo da due punti effettuato dal perimetro o un tentativo da tre effettuato da una distanza appena superiore. La risposta a questo confronto è chiara e lo era già un decennio dopo l'adozione della regola da parte della lega: ottenere tre punti invece di due (un aumento del 50 per cento) vale molto di più dei pochi punti percentuali di differenza nella precisione tra i due tiri. La questione è stata risolta all'inizio degli anni Novanta. Sorprendentemente, però, è stato necessario attendere la stagione 2014-15 perché i tentativi da tre punti superassero i tentativi da due punti nell'arco dell'intero campionato.

Ecco alcune delle altre ben note e documentate strategie fallimentari che le squadre sportive professionistiche hanno tardato ad abbandonare: nella NFL calciare il pallone nel quarto down (invece di tentare di avanzare a meta) o tentare sempre un calcio extra da un punto dopo i touchdown (piuttosto che una conversione da due punti); nella Major League Baseball (MLB) il posizionamento degli interni nei punti tradizionali (piuttosto che adottare lo shifting), o il ricorso al bunting e alle basi rubate come strategia offensiva; nella National Hockey League (NHL), la riluttanza delle squadre a togliere il portiere in anticipo o quando si trovano in svantaggio di poco.

Negli sport professionistici le ricompense per chi sa innovare (o per chi segue le innovazioni di successo) sono enormi. Gli innovatori e i primi ad adottare innovazioni vincenti, come gli Oakland A's o i Tampa Bay Rays nel baseball o gli Houston Rockets nel basket, hanno saputo eccellere, mettendo insieme squadre capaci di aprire cicli vincenti con budget storicamente bassi. Nel football i New England Patriots hanno costruito una dinastia ventennale senza beneficiare delle tanto ambite prime scelte nel draft.

Il prezzo del pregiudizio dello status quo è in realtà molto maggiore nel mondo delle imprese che nello sport. Nello sport se non innovi o non ti adatti, potresti perdere partite o tifosi, ma questo non significherà la fine della tua squadra. Una squadra avrà sempre la possibilità di recuperare il terreno perduto. Nel mondo delle imprese, invece, spesso questa possibilità non vi viene offerta perché, quando vi rendete conto di dover cambiare,

potreste già ritrovarvi fuori dal mercato. Basta contemplare il cimitero degli inserzionisti del Super Bowl del 2002 e la fine che hanno fatto Blockbuster o RadioShack.

Nel mondo degli affari, così come nelle decisioni personali, abbiamo visto come tutti questi bias cognitivi (avversione alla perdita, avversione alla perdita certa, effetto dei costi irrecuperabili, effetto dotazione, pregiudizio dello status quo e pregiudizio di omissione) creano un mix potente che spesso ci impedisce di lasciar perdere in tempo.

Ma c'è ancora un ingrediente in questo calderone (e sarà l'argomento del prossimo capitolo): l'identità.

Sintesi del Capitolo 7

- L'effetto dotazione è un bias cognitivo in cui diamo valore a qualcosa che possediamo più di quanto faremmo se non la possedessimo.
- Possiamo sviluppare questa forma di pregiudizio verso gli oggetti che possediamo ma anche verso idee e convinzioni.
- Quando c'è da prendere la decisione di lasciar perdere l'effetto dotazione è un ostacolo perché, nel momento in cui attribuiamo un valore irrazionale alle cose che possediamo, calcoliamo male il loro valore atteso. Potremmo essere portati a credere che l'azienda che abbiamo avviato o il progetto che abbiamo ideato o la convinzione che abbiamo maturato valgano più di quanto non sia vero in realtà.
- Preferiamo attenerci allo status quo.
- Siamo più tolleranti nei confronti degli esiti negativi che derivano dal mantenerci fedeli a ciò che stiamo già facendo rispetto agli esiti negativi che derivano dal passare a qualcosa di nuovo. Questo fenomeno si inquadra all'interno del pregiudizio di omissione.
- Quando dite: «Non sono ancora pronto per decidere», quello che state dicendo davvero è: «Per il momento, scelgo lo status quo».
- I costi irrecuperabili, la dotazione e il pregiudizio dello status quo distorcono il processo decisionale persino in ambienti estremamente ricchi di dati come quello degli sport professionistici.

[1] Negli sport professionistici nordamericani il *draft* è il sistema di scelta di atleti che ancora non sono sotto contratto da parte delle squadre appartenenti a una stessa lega. Gli atleti da selezionare provengono da campionati amatoriali o universitari, ma a volte anche dall'estero (fonte: *Wikipedia*) [*N.d.T.*].

[2] Si veda per esempio Fabrizio Zanni, «Moneyball, la rivoluzione dei numeri. Una visione nuova di come creare le rose delle squadre e su come giocare sta cambiando il mondo dello sport. Scopriamo insieme cosa sia il Moneyball», https://style.corriere.it/, 11 novembre 2022 [*N.d.T.*].

[3] Come Mauboussin e Callahan hanno osservato nel loro articolo, molte delle strategie che le squadre hanno tardato ad adottare sono state snocciolate in una conferenza tenuta da Richard Thaler durante la MIT Sloan Sports Analytics Conference. La presentazione di Thaler includeva i tiri da tre punti e le opportunità di andare a canestro due volte in un minuto, i bunt e le basi rubate nella MLB, le decisioni nel quarto down e le scelte al draft nell'NFL.

8 La cosa più difficile da abbandonare è chi siete: identità e dissonanza

L’ascesa e la caduta di Sears, Roebuck & Co. sono di dominio pubblico, dalla pubblicazione del primo catalogo di vendita per corrispondenza di Sears nel 1896 al fallimento avvenuto nel 2018. Per i primi trent’anni della sua esistenza, Sears vendette merce solo tramite cataloghi di vendita per corrispondenza. La nascita del catalogo Sears approfittò di tendenze in via di sviluppo che aiutarono la giovane azienda a rivoluzionare la vendita al dettaglio. Due terzi degli americani vivevano in zone rurali e praticamente senza accesso ai beni prodotti in serie. L’espansione delle ferrovie e un programma delle poste statunitensi del 1896, chiamato Rural Free Delivery, ampliarono notevolmente il servizio. Grazie all’iniziale *Book of Bargains* (532 pagine), le persone che vivevano in piccoli centri abitati e in fattorie isolate ebbero improvvisamente l’opportunità di acquistare biciclette, passeggini, vestiti, mobili, attrezzature agricole, macchine da cucire, medicinali brevettati e, così sembrava, qualsiasi cosa volessero. In breve tempo, dunque, Sears registrò un successo fenomenale come venditore di beni di consumo per corrispondenza. Quando il fondatore Richard Sears andò in pensione, nel 1908, la sua fortuna era stimata in 25 milioni di dollari.

Per aiutare Sears ad alimentare la sua massiccia crescita, nel 1906 Goldman Sachs sottoscrisse l’offerta pubblica iniziale dell’azienda da 40 milioni di dollari. Sears divenne così la prima società di vendita al dettaglio americana quotata in borsa. La sua crescita venne considerata tanto impressionante che la sua IPO fu una delle prime a pubblicizzare il rapporto prezzo/utili. Nel 2019, celebrando i suoi 150 anni, Goldman Sachs ha citato l’IPO di Sears come un momento storico, evidenziandone anche le

dimensioni sbalorditive: «Calcolandolo in dollari del 2018, l’offerta si tradurrebbe in 26,2 miliardi di dollari».

Sears continuò a crescere rapidamente nel decennio e mezzo successivo, fino a quando gli anni Venti non posero una serie di sfide al suo modello di business: la mobilità consentita dalle auto, una maggiore concorrenza, una depressione agricola e uno spostamento demografico verso le città. Sears rispose riorientando la sua offerta commerciale dalle vendite per corrispondenza ai negozi al dettaglio. Nel 1929 gestiva più di trecento grandi magazzini e prosperò anche durante la Depressione, quasi raddoppiando il numero di punti vendita. Dopo la seconda guerra mondiale l’azienda continuò a crescere e a espandersi. Tra il 1941 e il 1954, le vendite annuali triplicarono, arrivando a tre miliardi di dollari. Nel corso dei due decenni successivi, triplicarono di nuovo, fino a raggiungere i dieci miliardi di dollari, mentre Sears diventava un punto di riferimento e uno dei principali inquilini di centinaia di centri commerciali in tutta l’America suburbana. All’inizio degli anni Settanta era il volto della cultura consumistica americana. Il suo fatturato annuo rappresentava circa l’1 per cento del PIL degli Stati Uniti. Due americani su tre facevano acquisti da Sears ogni tre mesi. Nel 1969 Sears annunciò l’intenzione di spostare la propria sede in quello che sarebbe stato l’edificio più alto del mondo. Nel 1973 completò la Sears Tower di 110 piani.

Sears si era appena trasferita nel grattacielo omonimo quando le sue attività di vendita al dettaglio si trovarono di fronte a sfide ben più serie di qualsiasi cosa avessero affrontato nei cinquant’anni precedenti. Come negli anni Venti, due dei fattori principali in gioco erano i cambiamenti demografici e una concorrenza sempre più agguerrita. Sears, che aveva coltivato e curato la sua immagine presso i consumatori americani sin dal 1890, si trovò intrappolata in quell’immagine. Da un lato, la diffusione dei rivenditori che praticavano prezzi bassi (in particolare Walmart, Kmart e Target) stava erodendo l’immagine di Sears come posto più conveniente in cui fare acquisti. Sears aveva una struttura troppo pesante per competere sul prezzo con le catene emergenti e, man mano che queste ultime crescevano, si ritrovava a combattere una battaglia persa per quel tipo di business. D’altra parte, i consumatori più facoltosi erano attratti dall’immagine lussuosa di grandi magazzini come Saks Fifth Avenue, Nordstrom, Macy’s e Neiman Marcus. Ironia della sorte, era stata proprio l’espansione dell’azienda nei centri commerciali suburbani a far conoscere a molti

acquirenti quei competitor. Inoltre, l'ampiezza delle offerte di Sears si era trasformata da un vantaggio in uno svantaggio. Non solo i centri commerciali avevano aperto le porte ai grandi magazzini concorrenti, ma offrivano anche ai rivenditori specializzati (come Gap e Limited) la possibilità di raggiungere un vasto mercato di consumatori. Sears si ritrovò a combattere una seconda battaglia persa per i clienti.

Il fatturato annuo derivante dalle attività di vendita diminuì del 13 per cento dal 1978 al 1979 e poi del 43 per cento dal 1979 al 1980. Tra il 1978 e il 1980 il ritorno sull'investimento della divisione retail scese da oltre il 15 per cento in più rispetto alla mediana del settore al 31 per cento in meno e fu inferiore di quasi il 40 per cento rispetto a quello di Walmart. Sears cercò di risolvere questi problemi di vendita al dettaglio in numerosi modi, nessuno dei quali servì però ad arrestare il continuo declino: Sears non era più il rivenditore di maggior successo e all'inizio degli anni Novanta aveva cessato di essere il più grande. Nel febbraio del 1991, infatti, venne superato da Walmart e Kmart. Gli ultimi capitoli del declino sono storia nota: punti vendita obsoleti, decadenti o chiusi; ripetute promesse di rimodernare o aggiornare i negozi; la disastrosa fusione del 2005 con Kmart (indicata da almeno una pubblicazione come «un doppio suicidio»); l'evaporazione del capitale investito; e la tanto attesa bancarotta nel 2018.

Questa è la storia familiare della vita e della morte di quello che un tempo era stato un grande rivenditore. Ma la storia meno nota è quella di Sears, la società di servizi finanziari. *Questa* Sears ha prosperato anche mentre la società di vendite al dettaglio era in declino.

La storia inizia nel 1899, appena tre anni dopo il lancio del primo catalogo Sears, con l'apertura di una divisione di servizi bancari. Nel 1911 iniziarono le vendite al dettaglio a rate. Nel 1931, mentre le auto di proprietà andavano diffondendosi tra la base clienti, Sears vide un'opportunità di mercato nel vendere loro assicurazioni auto: fondò dunque Allstate, i cui prodotti assicurativi venivano inizialmente offerti attraverso il catalogo e, tre anni dopo, in apposite sedi all'interno dei negozi Sears. Allstate divenne un membro redditizio della famiglia Sears e negli anni Cinquanta ampliò i propri punti vendita al di là dei negozi Sears, diversificando i propri prodotti assicurativi, con l'aggiunta di polizze di responsabilità civile, vita, salute, commerciali e immobiliari. Gli anni Settanta segnarono un periodo di crescita significativa per le attività dei servizi finanziari. La carta di credito in-store Sears era più popolare di Visa

e Mastercard, quasi il 60 per cento delle famiglie americane ne aveva una. Allstate si era affermata come una delle compagnie di assicurazione per infortuni più grandi del paese.

Verso la fine degli anni Settanta, mentre da un lato cercava di raddrizzare il traballante business della vendita al dettaglio, dall'altro Sears iniziò a espandere in modo aggressivo la propria presenza nel settore dei servizi finanziari. Nell'ottobre del 1981 annunciò due importanti acquisizioni. In primo luogo, rilevò Coldwell Banker, la più grande società di intermediazione immobiliare del paese, per 175 milioni di dollari. Dopo di che acquistò Dean Witter, una delle più grandi società di intermediazione finanziaria, per 600 milioni di dollari. Nel 1985 diede seguito a queste acquisizioni emettendo una nuova carta di credito generale per competere con Visa e Mastercard: la carta Discover. All'inizio degli anni Novanta Allstate, Dean Witter, Discover e Coldwell Banker erano controllate di Sears di successo, in crescita e redditizie. In quel momento tali asset avevano un valore di mercato combinato di oltre 16,6 miliardi di dollari. Erano – e (tranne Dean Witter) sono ancora – nomi familiari che probabilmente non sapevate che un tempo erano stati di proprietà di Sears. E questo porta a domandarsi: come ha fatto Sears a fallire, pur possedendo marchi così ambiti?

Be', questa volta la colpa risiede nell'aver mollato. O, più precisamente, nell'aver mollato le cose sbagliate. Poiché i negozi al dettaglio erano diventati una zavorra per la performance finanziaria complessiva, gli investitori istituzionali che possedevano la maggior parte delle azioni dell'azienda hanno esercitato pressioni sulla dirigenza affinché prendesse le dovute contromisure. La risposta dei vertici? Nel settembre del 1992 Sears annunciò di voler smantellare il suo impero dei servizi finanziari. Avrebbe venduto quegli asset e utilizzato i fondi perché Sears potesse «tornare alle sue radici, ovvero la vendita al dettaglio».

Nel corso dei successivi due anni e mezzo Sears si è liberata di tutti quei business redditizi. Ha venduto il 20 per cento di Allstate in un'offerta pubblica iniziale che ha fruttato oltre 2 miliardi di dollari. Ha poi distribuito il valore residuo di Allstate agli azionisti in un dividendo azionario del valore di 9 miliardi di dollari. Allo stesso modo, ha ceduto le partecipazioni in Dean Witter Discover, raccogliendo 900 milioni in un'IPO e distribuendo le azioni rimanenti (valutate in circa 4,5 miliardi di dollari) come dividendo. Infine ha venduto Coldwell Banker a titolo definitivo per 230 milioni di

dollari. Ma, ovviamente, non è mai riuscita a risolvere i problemi nel settore della vendita al dettaglio e alla fine è fallita.

I servizi finanziari di successo che ha creato, acquisito saggiamente e gestito con abilità, nel frattempo hanno continuato a crescere. La valutazione di mercato di Allstate, nell'ottobre del 2021, era di quasi 40 miliardi di dollari. È la più grande compagnia di assicurazioni di coperture personali quotata in borsa, dal momento che serve circa sedici milioni di famiglie.

Meno di cinque anni dopo che Sears aveva scorporato Dean Witter Discover, Morgan Stanley ha acquistato la società per 10 miliardi di dollari in azioni, cifra che rappresenta il 40 per cento del valore dell'entità combinata. A ottobre del 2021 la valutazione di mercato di Morgan Stanley superava i 180 miliardi di dollari. Tale valutazione non include il valore di Discover, diventata una società nel 2007 (col nome di Discover Financial Services). La valutazione in borsa di Discover, nell'ottobre del 2021, era di quasi 40 miliardi di dollari.

Coldwell Banker si è fusa con altre società immobiliari e si è quotata in borsa come Realogy Holdings nel 2012. Nel 2020 Realogy ha gestito 1,4 milioni di transazioni immobiliari e nell'ottobre del 2021 aveva una valutazione di mercato superiore a 2 miliardi di dollari.

Come retailer dalla metà degli anni Settanta in poi Sears si è imbarcata in una causa persa. All'inizio degli anni Novanta il divario tra Sears e i vari competitor non aveva fatto che aggravarsi. In quel periodo, però, Sears gestiva anche un business di servizi finanziari sempre più redditizio. Quando ha dovuto scegliere quali asset vendere e quali mantenere, dal punto di vista di un osservatore esterno la decisione avrebbe dovuto essere facile. Che l'osservatore fosse un professionista finanziario razionale o uno dei predoni aziendali tanto temuti da Sears, la risposta sarebbe stata quella di puntare sugli asset dei servizi finanziari e uscire *dalla* partita persa della vendita al dettaglio. Eppure, Sears ha fatto il contrario: ha intensificato il proprio impegno nei confronti dei negozi al dettaglio e, allo scopo, ha sacrificato tutto il resto. Perché è successo?

Parte del problema sta nel fatto che probabilmente conoscete (o ricordate) Sears solo come azienda di vendita al dettaglio. Negli Stati Uniti, «Sears» e «retail» sono sinonimi. La vendita al dettaglio era l'identità dell'azienda. Se avessero mantenuto gli asset dei servizi finanziari e chiuso o ceduto la società di vendita al dettaglio, in un certo senso avrebbero

cessato di essere Sears, almeno quella Sears che tutti conoscevano. Questa era la scelta che l'azienda aveva di fronte.

Quando c'è da lasciar perdere, la cosa più dolorosa da abbandonare è chi siete.

Il culto dell'identità

Nel 1954 Leon Festinger, uno dei più famosi psicologi del XX secolo, si imbatté in un articolo di giornale su una setta apocalittica. Una caratteristica interessante di una setta apocalittica è che il culto predice una data esatta in cui arriverà la fine del mondo; in questo caso la data era il 21 dicembre 1954. Questo è il motivo per cui la storia attirò l'attenzione di Festinger, perché voleva sapere che cosa sarebbe successo ai membri della setta quel giorno, una volta appurato che il mondo continuava e che le credenze che li avevano portati a unirsi alla setta, con tutte le conseguenze che ne erano derivate, erano errate. Avrebbero abbandonato o sarebbero rimasti?

Festinger e i colleghi Henry Riecken e Stanley Schachter furono tra i primi psicologi a porre queste domande, pubblicando nel 1956 il classico studio sul campo relativo alle loro scoperte, «When Prophecy Fails». La storia studiata dai ricercatori riguardava una casalinga di periferia, Marian Keech, che aveva ricevuto messaggi da alieni spaziali di intelligenza superiore provenienti da un pianeta chiamato Clarion: secondo questi messaggi il 21 dicembre un cataclisma avrebbe sommerso gran parte dell'emisfero occidentale. Gli psicologi contattarono la Keech e scoprirono che era una dei leader dei Seekers (i Cercatori), i cui membri credevano che il mondo sarebbe finito in quella data e che gli alieni avrebbero inviato un'astronave a mezzanotte del giorno del diluvio per salvare i veri credenti. I seguaci della setta avevano preso una serie di impegni che avevano cambiato radicalmente la loro vita: avevano lasciato il lavoro, avevano smesso di frequentare la scuola e posto fine alle amicizie e ai rapporti familiari con i non seguaci, avevano venduto o regalato i loro averi. Gli psicologi si infiltrarono nella setta per osservare come si sarebbero comportate le persone in quella situazione di vita reale una volta che le loro convinzioni si fossero dimostrate false. L'équipe di Festinger trascorse più tempo possibile con Keech nel periodo precedente il 21 dicembre.

La sera del 20 dicembre quindici persone si erano riunite a casa di Marian Keech per aspettare l'astronave e la fine del mondo. Mentre si avvicinava la mezzanotte, tutti sedevano in soggiorno, con i cappotti in grembo, il silenzio rotto solo dal ticchettio di un paio di orologi sulla mensola del camino. Quando uno degli orologi suonò la mezzanotte e gli alieni non si presentarono, ci fu un momento di confusione, finché uno dei credenti fece notare che l'altro orologio non aveva ancora suonato la mezzanotte e che quindi il primo orologio doveva essere avanti. Gli alieni non comparvero nemmeno pochi minuti dopo, però, quando anche l'altro orologio suonò le dodici. Due dei Seekers si dissero abbastanza convinti da quel mancato viaggio di mezzanotte a Clarion che non ci sarebbe stata alcuna alluvione; tornarono a casa loro e non si fecero più vedere, mettendo in campo il comportamento che ci si aspetterebbe da una persona razionale le cui convinzioni (non importa quanto stravaganti) fossero state appena smentite in maniera così evidente. Oltre agli osservatori di Festinger, rimasero così otto veri credenti.

L'ormai celebre scoperta riportata in «When Prophecy Fails» fu che gli altri otto membri non erano disposti a smettere di credere nella profezia, benché si fosse incontrovertibilmente dimostrata falsa. Anzi: intensificarono il proprio impegno. Se prima avevano evitato l'attenzione dei media, i Seekers cominciarono a perseguirla attivamente. Mentre la Keech trasmetteva una raffica di nuovi messaggi da Clarion per spiegare la situazione, annunciare nuove previsioni e promettere ulteriori apparizioni imminenti, i membri rilasciavano frequenti e lunghe interviste e diffondevano comunicati stampa sugli ultimi contatti con gli alieni. Si relazionavano, insomma, con chiunque fosse curioso di conoscere il loro gruppo, indipendentemente dalla sincerità del loro interesse o dalle possibili motivazioni.

Sorprendentemente i due membri del gruppo che erano stati i più scettici prima della profetizzata fine del mondo, Cleo Armstrong e Bob Eastman, divennero i più zelanti dopo, specialmente Cleo. Suo padre, il dottor Thomas Armstrong, medico in una piccola città universitaria, era diventato un leader, insieme alla Keech, dei Seekers. Anche sua madre, Daisy, era una credente. Bob Eastman considerava il dottor Armstrong il suo mentore e da dicembre viveva praticamente con la sua famiglia.

Una serie di eventi negli ultimi giorni prima del giorno del giudizio avevano lasciato Cleo e Bob scettici riguardo a ciò su cui avevano tanto

investito. Avevano infatti assistito e ascoltato le registrazioni di due sedute, tenute da una sensitiva di nome Ella Lowell, che degeneravano in una serie incoerente di previsioni e messaggi confusi o contraddittori. Cleo e Bob erano anche delusi dal modo in cui gli altri Seekers avevano creduto ciecamente all'autenticità di alcuni presunti messaggi inviati da Clarion, che erano palesemente il frutto di uno scherzo di adolescenti del posto. Eppure, «nei giorni successivi al 21, il loro comportamento prese una svolta sorprendente: benché fosse più plausibile aspettarsi che rinunciassero alle loro convinzioni dopo la smentita, è successo esattamente il contrario». Durante l'offensiva mediatica della setta il 22 dicembre e per tutta la settimana successiva, Cleo prese spesso il posto di suo padre e Marian Keech per rispondere alle domande dei giornalisti. In netto contrasto con la precedente condotta con i giornalisti (quando, cioè, li aveva evitati del tutto o aveva mentito pur di sbarazzarsene), Cloe sembrava ben felice di essersi fatta portavoce delle convinzioni della setta. Una notte di cinque mesi dopo, si ritrovò sulla rampa del garage di un albergo del posto ad aspettare ancora una volta l'arrivo degli alieni. Ella Lowell aveva contattato il dottor Armstrong e gli aveva detto che la sua famiglia sarebbe stata prelevata in quella data e da quel luogo. Cleo, ora studentessa universitaria, non chiese nemmeno il permesso al suo dormitorio per l'assenza notturna, forse perché credeva che non avrebbe avuto importanza, una volta in viaggio verso Clarion.

Per qualcuno che a dicembre, prima che gli alieni mancassero effettivamente di presentarsi, vacillava già nelle proprie convinzioni, questo impegno crescente fino al punto da passare tutta la notte in un garage ad aspettare un'astronave, è certo bizzarro.

Essere membro di una setta diventa parte integrante della tua identità. Sei un Seeker, credi nella profezia; l'appartenenza diventa ciò che sei, soprattutto perché le convinzioni in cui investi sono tanto estreme, quanto lo sono le azioni che intraprendi sulla base di esse: tagliare ogni legame con la famiglia e gli amici, rinunciare a tutti i tuoi averi, esporti al ridicolo del mondo esterno.

Vogliamo che la nostra identità sia coerente nel tempo. E poiché sono le nostre convinzioni a formare il tessuto di quell'identità, siamo motivati a mantenerle intatte. Se la setta è la tua identità, come puoi mantenere questa coerenza se scopri informazioni che sono in conflitto con le convinzioni che ti hanno portato inizialmente a unirti alla setta? Ora, potreste deridere il

comportamento dei Seekers e dire: «Queste persone non hanno niente a che fare con me: sono matte. *Sono entrate a far parte di una setta.* Perché mai ci si dovrebbe aspettare che si comportino in maniera razionale?». Quello che dovete capire, però, è che siamo tutti parte di una setta: quella della nostra stessa identità.

Perché Sears ha scelto di vendere gli asset redditizi per salvare il business della vendita al dettaglio, in palese difficoltà da oltre quindici anni? Perché era intrappolata nella sua identità di azienda di vendita al dettaglio. È così che si definiva ed è così che la vedeva il mondo. Se avesse venduto gli asset di vendita al dettaglio, avrebbe segnato la fine di Sears o, perlomeno, di Sears per come la conosceva la gente.

Così come non c'è dubbio che l'identità di Sasha Cohen fosse «Sasha Cohen, pattinatrice artistica». All'età di venticinque anni ne aveva dedicati diciotto al pattinaggio, aveva superato terribili infortuni ed era famosa in tutto il mondo. Era così che pensava a sé stessa ed era così che il pubblico la vedeva. Questo è parte di ciò che spiega perché era disposta a soffrire, seppure la fatica di doversi esibire in quel circuito infinito di spettacoli sul ghiaccio l'avesse resa infelice. Smettere avrebbe significato, in un certo senso, abbandonare la sua identità.

Non è necessario godere di fama mondiale perché questi problemi di identità abbiano un profondo effetto sulla vostra capacità di ridurre le perdite. È una cosa che vale per tutti. Quando dite: «Sono un insegnante» o «Sono un programmatore» o «Sono un medico» o «Sono un gamer» state dichiarando chi siete. Quando la vostra identità coincide con ciò che fate, allora diventa difficile abbandonare ciò che fate, perché significherebbe abbandonare ciò che siete.

Dissonanza cognitiva

Festinger ipotizzò che il comportamento dei Seekers dopo il mancato arrivo degli alieni si spiegasse come una forma di dissonanza cognitiva. Secondo la sua teoria, sperimentiamo dissonanza quando nuove informazioni sono in conflitto con le nostre convinzioni precedenti. Quando ciò accade, ci sentiamo a disagio e vogliamo che questo disagio scompaia; di conseguenza giustifichiamo le nuove informazioni in modo tale da poter difendere le nostre convinzioni precedenti.

Elliot Aronson, uno dei primi studenti di Festinger e a sua volta un pioniere della psicologia sociale, spiegò che nel risolvere tali conflitti, «spesso ci ritroviamo in un groviglio di autogiustificazione, negazione e distorsione». Sul piano intuitivo crediamo che quando il mondo ci dice che le nostre convinzioni devono essere aggiornate, quando nuove informazioni sono in conflitto con una nostra convinzione, risolveremo quel conflitto modificando quest'ultima. Troppo spesso, invece, come i membri della setta, razionalizziamo le nuove informazioni in modo da poter difendere le convinzioni precedenti e rimanervi fedeli. In questo modo non dobbiamo ammettere di aver commesso un errore o che qualcosa in cui credevamo non fosse vero. «*Non* ho abbandonato la mia famiglia e dato via tutti i miei beni senza un buon motivo.»

Ecco un banalissimo esempio: piantate un cartello sul prato davanti casa a sostegno di un particolare candidato, le sue politiche, infatti, sono in linea con i vostri valori; vi offrite volontari per fargli campagna elettorale e, allo scopo, non esitate ad applicare persino un adesivo con il suo logo sulla vostra auto. Quindi, viene fuori che il candidato era coinvolto in un orribile scandalo. Lo scandalo è così grave che se lo aveste saputo all'inizio del ciclo elettorale, prima di aver compiuto la vostra scelta, non vi sareste nemmeno sognati di sostenerlo. Ma avete già reso pubblico il vostro sostegno. I vostri vicini sanno che lo supportate, così come lo sa chiunque sia venuto a casa vostra o, passandoci davanti, abbia visto il cartello piantato nel prato. Che cosa fate, adesso? La teoria della dissonanza prevede che non rimuoverete il cartello dal prato né l'adesivo dall'auto. Piuttosto, persevererete nel vostro sostegno, intensificando l'impegno e giustificando le nuove informazioni: il partito avversario sta cercando di diffamare il vostro candidato; l'establishment sta cercando di abbatterlo. Una delle cose che amate di lui, infatti, è che si fa beffe dell'establishment.

Non sono solo le nuove informazioni a creare potenzialmente un conflitto con le vostre convinzioni passate. A volte anche le vostre stesse azioni possono causare dissonanza.

Immaginate di ritenervi una persona sincera e un giorno vi trovate ad arrivare in ritardo al lavoro perché la sera prima avete alzato il gomito e non avete sentito la sveglia. Quando il vostro capo vi chiede perché non siete arrivati in orario, tirate in ballo il traffico bestiale. Quell'azione – mentire – entra in conflitto con la convinzione che avete su voi stessi, ovvero con il fatto che vi reputate una persona sincera, e questo crea dissonanza. Ecco

che tutt’a un tratto cominciate a pensare a voi stessi come a persone che mentono? No. Trovate una giustificazione alla bugia che avete raccontato al vostro capo. «Non ha fatto del male a nessuno. E non è una cosa che faccio, di solito. Si è trattato di un’eccezione.»

Che si tratti delle vostre azioni o di informazioni nuove che smentiscono le vostre convinzioni, quando si tratta di una battaglia tra i fatti e il cambiamento delle vostre convinzioni, troppo spesso i fatti hanno la peggio.

Al pari delle altre forze che abbiamo già esaminato, la dissonanza cognitiva aggiunge ulteriori detriti al katamari, rendendo più difficile la decisione di lasciar perdere. Ogni volta che giustificate nuove informazioni per aggrapparvi a una convinzione, quella convinzione si intreccia ancora più strettamente nel tessuto della vostra identità. Il rifiuto dei fatti diventa circolare. La volta successiva che scoprirete informazioni contrastanti o che le vostre azioni non saranno in linea con le vostre convinzioni, sarete ancora più motivati ad attenervi a quelle convinzioni.

Questo spiega perché alcuni Seekers potrebbero aver liquidato segnali così evidenti del fatto che Marian Keech *non* fosse in contatto diretto con esseri super intelligenti di un altro pianeta. Costretti a conciliare la mancata apparizione degli alieni o il mancato diluvio con la decisione di tagliare i legami con la famiglia e gli amici e di sbarazzarsi dei loro beni materiali, hanno trovato una giustificazione alla mancata apocalisse. La loro devozione potrebbe aver evitato la fine del mondo. Quella era solo una prova e i Seekers l’avevano superata. Non era arrivata nessuna astronave perché gli alieni erano già sulla Terra, in procinto di rivelarsi. È così che hanno risolto il conflitto, proprio come facciamo tutti.

Lo specchio e la finestra

Quando in gioco c’è l’identità, vogliamo mantenere tutti un’auto-narrazione positiva. Vogliamo pensare bene di noi stessi. Vogliamo credere di essere coerenti e razionali e di non commettere errori. Vogliamo credere che le nostre convinzioni sul mondo siano vere.

Quando ci guardiamo allo specchio, vogliamo vedere qualcuno di cui possiamo avere una buona opinione. E vogliamo anche che gli altri ci vedano allo stesso modo. Temiamo che gli altri possano giudicarci come

irrazionali, capricciosi o inclini agli errori, nel caso in cui ravvisino incoerenza tra le nostre decisioni o le nostre azioni presenti e quelle passate.

Il desiderio di mantenere un'immagine positiva di sé contribuisce al fatto che lasciar perdere è percepito come un problema. Quando mollate il colpo, state chiudendo un conto mentale; e oramai sappiamo che non ci piace chiudere quei conti in perdita. Il momento in cui abbandonate una convinzione è lo stesso in cui ammettete di esservi sbagliati. Se intraprendete una linea d'azione e poi cambiate idea, è allora che passate dalla «paura di fallire» al «fallimento conclamato». E, se avete fallito, non significa forse che avete commesso un errore anche solo cominciando? La risposta è no, ovviamente. Ma non è così che ci sentiamo.

Se fate parte di una setta e a un certo punto ne uscite, perché ci siete entrati, tanto per cominciare? Perché avete dato via tutti i vostri soldi? Perché avete tagliato i ponti con la famiglia? Se smettete di praticare pattinaggio artistico, che cosa significa per tutto il tempo che avete dedicato all'impresa? Significa che tutte quelle decisioni erano sbagliate? Significa che avete fallito l'obiettivo?

Questo desiderio di mantenere una coerenza interna, come abbiamo già visto, ci impedisce di desistere. E lo stesso fa la preoccupazione che gli altri ci giudichino con la stessa durezza con cui giudichiamo noi stessi.

Barry Staw ha dimostrato quanto sia più difficile mollare quando temiamo che gli altri ci giudichino. Ricordiamo che in «Knee-Deep in the Big Muddy», i partecipanti che avevano impegnato fondi in una delle due divisioni di un'azienda per poi apprendere che aveva ottenuto scarsi risultati, hanno poi intensificato il loro impegno finanziario nei confronti della stessa divisione rispetto ai soggetti chiamati a decidere una nuova allocazione partendo da zero. Mentre questi ultimi, su uno stanziamento complessivo di venti milioni di dollari, ne allocavano nove alla divisione in perdita che in precedenza aveva ricevuto finanziamenti aggiuntivi, coloro che avevano preso quella decisione in precedenza gliene hanno concessi tredici, in base a condizioni altrimenti identiche. Questa intensificazione sembra essere chiaramente influenzata dal desiderio di mantenere una coerenza interna. Se all'inizio ho assegnato i soldi a quella divisione e poi decido di cambiare rotta, così facendo non certifico forse il fatto che la mia prima scelta è stata un errore?

Questa intensificazione dell'impegno peggiora quando ci aggiungete la motivazione a essere visti dagli altri in una luce positiva?

Nel 1979 insieme a Frederick Fox della University of Illinois, Staw esplorò proprio tale questione, chiedendosi se il desiderio di una convalida *esterna* aumentasse ulteriormente i finanziamenti alla divisione che avevano preferito nella decisione precedente. Per rispondere alla domanda, alcuni partecipanti vennero informati del fatto che la loro posizione di dirigenti finanziari all'interno dell'azienda era solo temporanea. La loro allocazione dei venti milioni avrebbe potuto determinare se avrebbero mantenuto o meno quel ruolo. Inoltre, dopo che avevano preso la prima decisione di finanziamento, venne anche detto loro che il consiglio di amministrazione si era mostrato scettico nei confronti della decisione e riluttante ad approvarla. Quel gruppo di partecipanti intensificò ulteriormente il proprio impegno, assegnando *sedici milioni* di dollari alla divisione già scelta in precedenza. Si tratta di un effetto avverso enorme: un aumento di quasi il 25 per cento rispetto a coloro che avevano effettuato la precedente allocazione a quella divisione e di circa il 75 per cento rispetto alle persone chiamate a prendere quella scelta da zero.

Perché si assiste a una tale amplificazione di questo comportamento irrazionale quando ai partecipanti viene detto che altre persone valuteranno la loro decisione? Cerchiamo tutti di difenderci da *come immaginiamo* che gli altri ci giudicheranno. E pensiamo che, se non ci atteniamo alla nostra scelta originale, questo si possa riflettere negativamente su di noi. Il risvolto ironico è che questo desiderio di vederci considerati razionali ci spinge a prendere decisioni meno razionali.

Quando una persona sa che verrà valutata, è ragionevole che si aspetti che le sue decisioni vengano giudicate in base allo standard di ciò che una persona razionale deciderebbe nella sua situazione. Potreste pensare che questo vi spingerà a prendere decisioni più accurate, ma quello che si verifica è proprio il contrario. Pensare a come verrete giudicati se lasciar perdere vi spingerà ad allontanarvi da quel riferimento di razionalità. Invece che mollare, finirete per intensificare il vostro impegno.

In bilico

Da tutto ciò emerge che la popolarità delle vostre convinzioni è inversamente correlata alla vostra determinazione a lottare per esse costi quel che costi. Come hanno dimostrato Katy Milkman, professoressa alla

Wharton School e autrice del bestseller del 2021 *L'arte di cambiare*, insieme a John Beshears, ora alla Harvard Business School, quando prendete in considerazione una posizione fuori dal mainstream, siete più inclini a intensificare il vostro impegno di fronte a informazioni che smentiscano tale posizione.

Questi ricercatori non stavano studiando nulla di così stravagante come una setta apocalittica. Hanno invece esaminato diciotto anni di stime sugli utili aziendali e gli aggiornamenti di oltre seimila analisti di borsa. Una parte importante del lavoro di un analista di borsa consiste nel formulare e aggiornare le stime sugli utili delle imprese. Quando pensiamo agli analisti finanziari, pensiamo a una professione decisamente razionale e analitica, per l'appunto, come indica il nome stesso. Il proposito della Milkman e di Beshears era scoprire che cosa accadeva a quegli analisti che elaboravano stime sugli utili molto divergenti dalle previsioni generalmente condivise quando poi quelle stime si rivelavano appunto molto distanti dai profitti effettivi. Gli analisti si sarebbero attenuti ostinatamente alle loro previsioni originali o avrebbero rivisto le proiezioni sulla base delle nuove informazioni? Non sarà una sorpresa, per i lettori di questo libro, apprendere che l'esito era un attaccamento ostinato: gli analisti intensificavano il loro impegno verso la posizione più estrema, nonostante le informazioni secondo cui i risultati effettivi non confermavano le loro previsioni. Si direbbe che in gioco ci fosse una miscela di dissonanza cognitiva e attaccamento all'identità: gli analisti avevano elaborato una proiezione non condivisa dai colleghi e l'avevano elaborata pubblicamente. Quando i profitti effettivi sono entrati in conflitto con le loro previsioni, hanno rafforzato le loro posizioni, proprio come avevano fatto i membri della setta dopo il mancato sbarco alieno. Gli analisti di borsa non hanno un incentivo finanziario per attenersi a stime imprecise. Anzi, è esattamente l'opposto. Gli autori hanno scoperto che gli analisti non traggono beneficio dal guadagnarsi attenzione per il fatto di essere in controtendenza o veri e propri lupi solitari. Piuttosto, gli analisti in questione sono stati *puniti* per la loro testardaggine nel difendere quelle previsioni errate. Perché, allora, ostinarsi a difenderle?

Il bisogno di mantenere la coerenza è forte e sembra essere ancora più forte una volta che ci si sia discostati dallo status quo. Assumendo posizioni estreme, accrescete la distanza tra voi e il branco. Questa distanza non fa che rendere la vostra posizione sempre più parte integrante della vostra

identità, ovvero parte del modo in cui vi definite rispetto agli altri. Per sottolineare questo punto, la Milkman e Beshears hanno esaminato come gli analisti hanno reagito alle informazioni aggiornate sugli utili, a seconda che le loro stime fossero in controtendenza o mainstream: se le posizioni estreme diventano più parte integrante di ciò che siamo, ci aspettiamo di vedere una minore intensificazione dell'impegno di quanti hanno posizioni mainstream. Ed è esattamente quello che i due accademici hanno scoperto. Gli analisti che avevano formulato previsioni mainstream che in seguito si sono rivelate molto lontane dai profitti effettivi sembravano perfettamente disposti ad aggiornare tali previsioni; solo gli analisti che avevano fatto previsioni estreme si sono dimostrati assolutamente refrattari.

Questo è stato uno dei problemi che Andrew Wilkinson ha incontrato nel ridurre le perdite di Flow: ha preso pubblicamente una posizione in controtendenza sulla superiorità dell'autofinanziamento rispetto al finanziamento tramite venture capital, e questo lo ha indotto a rifiutare la marea di offerte di capitale di rischio che riceveva. In seguito ha ammesso lui stesso l'importanza che attribuiva a quella posizione e a quelle dichiarazioni: «L'ho magnificata, ed era la mia identità. Le attribuivo un gran valore». Il fatto che i suoi competitor finanziati da venture capital avessero iniziato a distanziarlo ha probabilmente influenzato il suo impegno continuo, anche dopo che il mondo gli aveva dimostrato che i suoi investimenti non avevano un valore atteso positivo.

La lezione, in tutto questo, è che dobbiamo fare attenzione a legare la nostra identità a una qualsiasi singola cosa in cui crediamo. E che dobbiamo essere particolarmente cauti quando una convinzione è pubblicamente al di fuori del mainstream, perché è molto più difficile abbandonare quelle convinzioni, a dispetto dei fatti.

Errore di identità

In tutto questo la tragedia è che spesso il modo in cui immaginiamo che gli altri ci vedano è sbagliato. Ciò significa che alcune delle decisioni irrazionali che prendiamo quando c'è in gioco la possibilità di lasciar perdere si basano su una paura immotivata di come appariremo agli altri. Queste fantasie, francamente, sono spesso poco rispettose e ingenerose verso coloro che ci circondano perché presumiamo che se facciamo un

passo indietro, per quanto sia ovviamente la cosa giusta da fare, gli altri penseranno che abbiamo fallito. Che siamo capricciosi o deboli. In queste situazioni non crediamo che ci sarà alcuna empatia o comprensione dei motivi per cui potremmo aver compiuto una determinata scelta. Ma questa visione così severa degli altri è di solito ingiustificata. Quando desistiamo, infatti, spesso gli altri non la pensano affatto in quel modo: tutte quelle preoccupazioni che abbiamo proiettato su di loro non sono che detriti mentali che ci portiamo dietro.

È quello che è successo a Sarah Olstyn Martinez. «Temevo che i miei colleghi medici del pronto soccorso mi considerassero una smidollata, una venduta incapace. Mi preoccupavo di come potessero giudicarmi i superiori». Aveva paura di comunicare la sua decisione al capo, perché pensava che si sarebbe arrabbiato o sconvolto. Quando finalmente lo ha fatto, il capo si è invece dimostrato molto comprensivo e ha concluso la conversazione scusandosi per non averla sostenuta abbastanza, per non averle reso il lavoro meno stressante e non averla così invogliata a restare. Parole ripetute anche dal direttore operativo, cosa che le ha fatto particolarmente piacere.

Facciamo in fretta a superare le storie d'infanzia che parlano di orchi terrificanti, draghi e streghe. Le storie spaventose che le sostituiscono, però, ovvero quelle sui giudizi degli altri, continuano a tormentarci da adulti. Eppure, non sono più reali.

Un raggio di speranza

Nonostante tutte le storie di coloro che non sono in grado di lasciar perdere – per via dell'identità, dei costi irrecuperabili, del pregiudizio dello status quo o di una qualsiasi delle forze che truccano la bilancia –, sappiate che non siete destinati a soccombere. Quelli di Stewart Butterfield, Sarah Olstyn Martinez e Alex Honnold sono solo tre degli esempi che ci inducono a sperare.

Nei casi come quelli di Sears, Blockbuster o ABC Stores, possiamo vedere la mano dell'identità nella morte di un'impresa. Ancora una volta, però, va sottolineato che non tutte le aziende sono condannate a questo destino. Esistono esempi notevoli di organizzazioni che si sono allontanate

da quel core business che era sinonimo della loro identità, gettando in tal modo le basi di un successo duraturo.

Così come Sears era identificata nell'immaginario pubblico come un retailer, Philips era conosciuta come l'azienda che vendeva lampadine, quella era la loro identità. Dopo tutto, per molti di noi, quando c'era da cambiare una lampadina, il nome «Philips» era proprio lì, sulla scatola. Persino la lampadina aveva stampato sopra «Philips». Sia Sears sia Philips furono fondate nell'ultima decade dell'Ottocento. Nel 2012, decenni dopo che Sears aveva iniziato la sua spirale mortale, Philips era il più grande produttore mondiale di prodotti per l'illuminazione, prodotti che vendeva in 180 paesi. Dagli anni Sessanta, poi, aveva guadagnato fama anche per i prodotti di elettronica di consumo, avendo inventato cassette, CD, videoregistratori e DVD. Non solo aveva sviluppato un senso di possesso, avendone sviluppato la tecnologia: anche su quei prodotti c'era proprio scritto il suo nome. Nonostante tutto il potenziale di resistenza al cambiamento insito nell'identità dell'azienda, dal 2020 Philips non vende più nessun prodotto legato all'illuminazione: i suoi tre segmenti di business, che rappresentano il 98 per cento delle vendite, sono Diagnosis & Treatment, Connected Care e Personal Health. Philips è ora un'azienda che opera nel settore sanitario e vanta un fatturato annuo di quasi venti miliardi di euro.

Come Sears con i servizi finanziari, Philips ha iniziato presto a sviluppare le sue attività nel settore sanitario, in connessione con il più noto business nel campo dell'illuminazione. Nel 1914 i fratelli Philips avevano infatti avviato quello che oggi sarebbe chiamato un hub di innovazione, un laboratorio mirato alla creazione di nuovi prodotti. Nel 1919 Philips iniziò a produrre tubi a raggi X. Da allora ha continuato a investire pesantemente nella ricerca e a espandersi nel settore sanitario. Nel 2014, quasi un secolo dopo aver iniziato a produrre tubi a raggi X, la tecnologia sanitaria rappresentava il 40 per cento del suo business. Proprio come la stragrande maggioranza delle persone non aveva idea del fatto che Sears possedesse Allstate o uno qualsiasi dei suoi altri asset di servizi finanziari, lo stesso valeva per Philips e le sue tecnologie sanitarie. Se dieci anni fa aveste chiesto a qualcuno per strada: «Che cosa produce Philips?» la risposta sarebbe stata: «Lampadine e televisori». Ma mentre Sears ha ceduto le sue attività redditizie per intensificare il proprio impegno nei confronti di quella che era la sua identità principale, ovvero la vendita al dettaglio, Philips ha

fatto esattamente il contrario, annunciando nel 2014 che avrebbe venduto il core business dell'illuminazione per concentrarsi sulle attività sanitarie. Nel 2016 la società ha ceduto il 25 per cento di Philips Lighting attraverso un'IPO, annunciando inoltre che avrebbe ceduto il restante 75 per cento, cosa che ha fatto entro la fine del 2019. A differenza di Sears, Philips si è scissa in due aziende e ha deciso di mantenere il settore per cui era meno conosciuta ma che offriva un valore atteso maggiore per il futuro.

Sappiamo quali sono le trappole cognitive e quelle alimentate dall'identità che entrano in gioco quando in ballo c'è una decisione che pone davanti alla scelta di lasciar perdere. In qualche modo, questi individui e queste imprese formidabili sono riusciti a superare simili ostacoli. Attraverso una comprensione delle dinamiche coinvolte, possiamo imparare da questi esempi e creare un modello che ci aiuti a desistere quando è giusto farlo:

- siate selettivi quando scegliete ciò su cui perseverare;
- perseverate nelle cose che contano, che vi rendono felici e che vi spingono verso quelli che sono i vostri obiettivi;
- lasciate perdere tutto il resto, così da liberare quelle risorse che vi consentano di perseguire i vostri obiettivi e smettete di perseverare nelle cose che vi frenano.

Abbiamo già esplorato alcune strategie per raggiungere questo risultato: identificare la parte difficile di un'impresa e affrontarla per prima, così da evitare falsi progressi; pensare con largo anticipo, rispetto alla decisione stessa, a quali condizioni rinunciare; stilare contratti di pre-impegno e criteri di abbandono.

Ora rivolgiamo la nostra attenzione a un'altra strategia: cercare aiuto dall'esterno.

Sintesi del Capitolo 8

- Quando si tratta di lasciar perdere, la cosa più dolorosa da abbandonare è chi siete. Le nostre idee, le nostre convinzioni e le nostre azioni sono parte della nostra identità.
- Quando nuove informazioni entrano in conflitto con una convinzione, sperimentiamo una dissonanza cognitiva.
- Per risolvere il conflitto possiamo modificare la convinzione o giustificare le nuove informazioni. Troppo spesso scegliamo la seconda opzione.

- La dissonanza può anche derivare da nuove informazioni che entrano in conflitto con le nostre azioni pregresse.
- Tendiamo a voler mantenere una coerenza interna in cui le convinzioni e le azioni pregresse combaciano con quelle presenti.
- Vogliamo anche che gli altri ci considerino coerenti. Temiamo che, se gli altri dovessero notare un'incoerenza tra le nostre decisioni, convinzioni o azioni presenti e passate, ci giudicherebbero come irrazionali, capricciosi e inclini agli errori.
- Quando sappiamo o crediamo che le nostre decisioni vengano valutate da altri, l'intuito ci suggerisce che saremo più razionali, ma la verità è proprio il contrario. La convalida esterna *aumenta* l'intensificazione dell'impegno.
- Più una posizione è estrema, più acrobazie cognitive faremo per difenderla. È più probabile che i fatti vi dissuadano dall'opinione mainstream piuttosto che da una visione di nicchia.
- I timori su come gli altri ci vedranno se desistiamo sono solitamente esagerati.

9 Trovatevi qualcuno che vi voglia bene ma che non abbia paura di ferire i vostri sentimenti

Ron Conway è noto soprattutto per essere uno dei più grandi angel investor di tutti i tempi. Ma dovrebbe essere altrettanto noto per la sua abilità come *quitting coach*. Conway, fondatore di SV Angel, un fondo di venture capital early stage, investe in startup dagli anni Novanta ed è una leggenda nella comunità del venture capital. La sua lista di investimenti di successo potrebbe non avere eguali, dal momento che annovera molte delle aziende più importanti nate negli ultimi venticinque anni, tra cui Facebook, Google, PayPal, Dropbox, Airbnb, Pinterest, Twitter e Snapchat. Conway ha evidentemente fiuto quando si tratta di scegliere imprese destinate al successo.

Avviare una nuova impresa richiede determinazione. Conway è noto per la sua capacità di aiutare i fondatori a tenere la rotta tra i perigliosi alti e bassi della crescita di quella che all'inizio non è che una visione e poi si trasforma in un'azienda di successo in grado di cambiare il mondo. Probabilmente non vi sorprenderà sapere che qualcuno della statura di Ron Conway fornisca un enorme valore aiutando questi fondatori a sviluppare la giusta visione strategica, attenersi a essa e far sì che funzioni. Ma potreste essere sorpresi del fatto che Conway sia particolarmente orgoglioso della sua capacità di aiutare i fondatori anche a capire quando è il momento giusto per mollare. Riassume la sua filosofia in poche parole: la vita è troppo breve.

Conway è ben consapevole del fatto che su questo pianeta tutti abbiamo un tempo limitato da dedicare alle diverse opportunità che potremmo perseguire. Fondare, gestire e far crescere una startup è già un lavoro estremamente difficile. Per quella che è la sua esperienza, i fondatori tendono a essere individui motivati, determinati e brillanti. Persone con

queste qualità sono molto richieste in aziende affermate, per lavori con orari confortevoli e ottima retribuzione. Ma i fondatori hanno tutti scelto un percorso diverso, un percorso che porta con sé settimane lavorative di cento ore, uno stress implacabile e praticamente nessun guadagno. È risaputo che alcuni fondatori hanno dormito le loro scarse ore di sonno nel garage dei genitori o sul pavimento del loro ufficio. Ovviamente, la possibilità di cambiare il mondo e le enormi ricompense che derivano dal successo possono giustificare tanta perseveranza. Per come la vede Conway, tuttavia, la vita è troppo breve per dover sostenere tutta quella sofferenza una volta divenuto evidente quanto sia elevata la probabilità che tutte quelle cose siano fuori portata.

Anche per qualcuno con il fiuto di Conway per il valore, solo il 10 per cento circa delle startup in cui investe farà profitti. Questo significa, per definizione, che il 90 per cento di queste iniziative è destinato a fallire. Fare qualsiasi cosa fuorché incoraggiare qualcuno con così tanta prospettiva a passare ad altro sarebbe crudele, un triste spreco di potenziale umano. Questo è ciò che intende Conway quando dice: «La vita è troppo breve». D'altra parte, non capita quasi mai che i fondatori riconoscano da soli il momento in cui non vale più la pena di proseguire il loro viaggio, perché ci sono dentro. Conway, in quanto estraneo e portatore di una vasta esperienza, lo vede prima che essi possano vederlo da soli: considera quindi suo dovere aiutare questi fondatori a comprendere quanto sia futile perseverare, consentendo loro di dirottare il proprio acume su opportunità più proficue.

Il primo ostacolo che Conway deve affrontare è il più ovvio: convincere i fondatori a riconoscere effettivamente che l'impresa sta fallendo e che è giunto il momento di abbandonarla. Deve perciò scontrarsi con la miriade di forze cognitive e motivazionali che impediscono a questi imprenditori di fare tale passo. Sono i fondatori dell'azienda. La possiedono. È una loro idea. È parte della loro identità. Ci hanno riversato un'enorme quantità di tempo, impegno e denaro. Hanno sacrificato tantissimo. Che cosa significherebbe mollare ora? Che è stato un errore iniziare? Che hanno sprecato il loro tempo? Che smetterebbero di essere sé stessi?

Tuttavia, quando Conway si rende conto del fatto che le cose non stanno andando bene, si siederà con il fondatore e chiarirà il suo punto di vista. Inevitabilmente questi si dirà in disaccordo, fermamente convinto che il successo sia proprio dietro l'angolo. Questi imprenditori di solito sono abili

nel vendere la loro visione e ricorrono a tutta la loro capacità di persuasione. «È solo un momento difficile.» «Dobbiamo soltanto completare la prossima versione del progetto.» «Ci vorrà del tempo prima che il prodotto attecchisca.» «So esattamente che cosa fare per invertire la situazione.» Che cosa fa Conway per contrastare queste veementi argomentazioni? Niente. Concorda con loro sul fatto che possano far funzionare le cose, non prova a convincerli che hanno torto. Piuttosto, chiede loro *dettagli specifici* su come si presenterà il successo nei mesi a venire. Questa conversazione gli consente di sedersi con il fondatore e stabilire parametri di riferimento delle performance in grado di segnalare che l'azienda sta andando nella direzione giusta. Dopo di che, lui e il fondatore concordano quando rivedere quei parametri di riferimento e, nel caso in cui l'impresa non si dimostrasse all'altezza, discutere seriamente della sua chiusura.

Tutto ciò, probabilmente, suona molto simile all'uso di criteri di abbandono: ed è così proprio perché è ciò di cui si serve Conway. Il fondatore riemerge dalla conversazione credendo di aver convinto Conway di poter ribaltare la situazione. L'opinione di Conway, come probabilmente avrete intuito, non è cambiata. Si alza dal tavolo sempre con l'idea che, se il fondatore potesse vedere ciò che vede lui, chiuderebbe il progetto su due piedi. Ma sa che in genere è inutile cercare di persuadere gli imprenditori in quel momento. Stabilendo questi criteri di abbandono, che il fondatore contribuisce a generare, Conway incrementa notevolmente la probabilità che, al momento di riesaminare la questione, il fondatore stesso sarà in grado di vedere oltre i propri pregiudizi e prendere la decisione giusta.

La destrezza dell'approccio di Conway sta proprio in questa sua capacità di riorientare l'attenzione dei fondatori, che sono meno razionali perché hanno mani e piedi nella decisione che devono prendere, e focalizzarla verso un punto nel futuro. Questa rifocalizzazione consente al fondatore di essere più razionale nella scelta. Ciò che deriva da questa strategia è che il fondatore continuerà a dedicare ancora mesi, fondi e impegno a qualcosa che Conway vede già chiaramente destinato a fallire. Tuttavia, dalla sua prospettiva, quei pochi mesi extra rappresentano un'enorme vittoria, perché bastano a far sì che il fondatore abbandoni il progetto molto prima di quanto farebbe altrimenti. Senza questo tipo di intervento, i fondatori, tenaci per natura, troppo spesso continuano a insistere fino alla fine. Rinunciare a qualche mese per risparmiare anni è un baratto che vale la pena di fare,

perché permette ai fondatori di disincagliarsi molto prima e rivolgersi verso qualcosa che abbia maggiori possibilità di successo.

Tuttavia, anche dopo che l'azienda ha mancato i parametri di riferimento, Conway incontra spesso resistenza. Il che non è sorprendente, dato che nessuna di queste cose funziona perfettamente. Questi strumenti cercano solo di portarci al «no» più velocemente e con più frequenza di quanto avverrebbe altrimenti.

Una delle reazioni più comuni tra i fondatori è affermare di avere il dovere verso gli investitori di dare tutto ciò che hanno. Al di là di tale dovere, credono che, se mollassero e restituissero il capitale residuo, i loro sostenitori li vedrebbero come dei falliti e non vorrebbero investire mai più in un loro progetto.

Proprio come noi tutti, i fondatori sono spesso irrazionali nelle loro fantasticherie su ciò che pensano gli altri o su come reagiranno, e Conway è lì per aiutarli a capire che si sbagliano. Essendo lui stesso un investitore, è in una posizione unica per offrire a questi fondatori una prospettiva più accurata sulle persone a cui attribuiscono quelle idee. In questo caso, e sotto quasi ogni punto di vista, gli investitori pensano l'*opposto* di ciò che presumono i fondatori. Non c'è onore nello spendere fino all'ultimo centesimo degli investitori per perseguire un'impresa volta al fallimento. In tali circostanze restituire il capitale agli investitori è la scelta responsabile che dimostra la capacità di prendere decisioni difficili quando necessario; mostra una comprensione del valore atteso e la prontezza nel rispondere a nuove informazioni e circostanze mutevoli con flessibilità, piuttosto che con rigidità. Tutti tratti di qualcuno che gli investitori sarebbero ben disposti a finanziare nuovamente. Conway sottolinea che, contrariamente alle convinzioni dei fondatori, restituire i capitali *aumenta* le probabilità che quegli investitori vogliano lavorare di nuovo con loro. E propone persino esempi di quando lo ha fatto personalmente, nella sua carriera di investitore.

Non è solo un senso di obbligo verso gli investitori a rendere difficile, per i fondatori, ridurre le perdite. Pensano che andare avanti sia un dovere anche nei confronti dei dipendenti. Se chiudono l'azienda, quelle persone rimarranno disoccupate dopo aver lavorato a stretto contatto con loro, mettendoci il cuore e l'anima, al prezzo di tante rinunce. Una preoccupazione condivisa anche da Stewart Butterfield, che pure è stato così fermo nella decisione di chiudere *Glitch*. Il fondatore non ha forse questo dovere nei confronti dei dipendenti?

Ancora una volta, Conway sottolinea che la vita è troppo breve, e questo vale anche per la vita dei dipendenti. Entrare in una startup significa lavorare per una paga ridotta in cambio della promessa di partecipazioni azionarie. Questi individui di talento sono disposti ad accettare il baratto perché credono di costruire qualcosa che cambierà il mondo e, in caso di successo, ne trarranno i frutti. Una volta chiaro che ciò non accadrà, continuare significa solo tenerli vincolati a un'impresa destinata a fallire, impedendo loro di passare a qualcosa di meglio. Proprio come Conway non vuole vedere i fondatori intrappolati in qualcosa che sta fallendo, i fondatori non dovrebbero desiderare la stessa cosa per i loro dipendenti.

In un mondo ideale, quando c'è da decidere se mollare dovremmo tanto essere razionali quanto lo sarebbe qualcuno chiamato dall'esterno a compiere quella stessa scelta. Ma sappiamo di non poterlo fare. Una volta che avete investito in una decisione, con tutti i detriti accumulati che ne conseguono, sarete soggetti alle forze che rendono difficile abbandonare.

In sostanza, Ron Conway non fa altro che offrire ai suoi fondatori quella prospettiva nuova che tutti noi abbiamo difficoltà a cogliere quando ci siamo dentro. Quella prospettiva, e il suo abile utilizzo dei criteri di abbandono, sono ciò che lo rendono un *quitting coach* leggendario.

(Eccesso di) Ottimismo

Helen Keller ha detto: «L'ottimismo è la fede che porta al successo». Questa convinzione che l'ottimismo vi porterà più in fretta là dove volete andare è profondamente radicata nella cultura popolare, come evidenziato da una serie di bestseller immortali, come *Il potere del pensiero positivo* di Norman Vincent Peale, *Pensa e arricchisci te stesso* di Napoleon Hill e *Il segreto*, solo per citarne alcuni. Insieme, solo questi tre titoli hanno venduto oltre settantaquattro milioni di copie. E non dimentichiamo il classico per bambini *La piccola locomotiva che pensava di potercela fare*. Il mandato, assorbito da un vasto pubblico, non è cambiato. Credete in voi stessi e le vostre possibilità di successo aumenteranno.

Anche William James, il padre della psicologia moderna, ha detto: «Il pessimismo porta alla debolezza, l'ottimismo al potere». James credeva nel potere della visualizzazione positiva, che descrisse con un esempio che, tra tutti i possibili ambiti, riguarda proprio l'alpinismo. Sosteneva infatti che,

se state scalando una montagna e vi trovate bloccati in un punto in cui dovete fare un «salto audace e pericoloso», dovreste immaginare di poterlo fare, perché quella fiducia vi aiuterà a farlo davvero. Dubitare di voi stessi vi trascinerà invece dritti in un crepaccio.

Don Moore, professore alla Haas School of Business della University of California, Berkeley, ha evidenziato l'assurdità dell'esempio di James. Nel suo libro del 2020, *Perfectly Confident*, Moore sottolinea che, anche se l'ottimismo è d'aiuto in quella situazione, ci devono essere dei limiti su *fino a che punto* può aiutare. Diciamo che un ottimismo sufficientemente carico di energia potrebbe aiutare a saltare un crepaccio di due metri; se il salto richiesto è di sei metri, l'ottimismo non vi aiuterà certo più di una calibrazione realistica delle vostre certezze. E Moore ha vere e proprie cicatrici a dimostrarlo. Ammette umilmente: «Credere in me stesso non ha impedito ai miei piedi di bruciarsi durante una camminata sui carboni ardenti».

Moore, insieme ai colleghi Elizabeth Tenney della University of Utah e Jennifer Logg della Georgetown University, ha cercato di capire se le persone credano effettivamente che un maggiore ottimismo porti a prestazioni migliori. Il loro articolo del 2015 esamina le prestazioni su una gamma di compiti che vanno dai problemi di matematica agli enigmi di *Dov'è Wally?*. I ricercatori hanno indotto alcuni partecipanti a essere ottimisti circa le loro probabili prestazioni. Quando è stato chiesto ad altri di indovinare quanto questi partecipanti sarebbero andati bene rispetto a quelli che non erano così ottimisti, Moore e i suoi colleghi hanno scoperto che le persone credevano davvero nella *Piccola locomotiva che pensava di potercela fare*. Le persone che pensavano di poter scalare la collina o risolvere più problemi di matematica o trovare Wally venivano ritenute quelle con maggiori probabilità di riuscirci.

Questa fede incondizionata nel potere dell'ottimismo è ovviamente diffusa nella Silicon Valley, circostanza che fa di Ron Conway un individuo controcorrente in un mondo in cui essere eccessivamente ottimisti non è solo considerato un requisito di lavoro per i fondatori, ma è anche un atteggiamento attivamente incoraggiato. E questo ethos si riflette nelle convinzioni effettive dei fondatori. Un sondaggio condotto su tremila imprenditori ha rilevato che l'81 per cento dei fondatori fissa le proprie probabilità di successo al 70 per cento o anche di più, e che un terzo di loro ritiene siano il 100 per cento! Considerato che solo circa una su dieci delle

iniziative ambiziose in cui Conway investe genera un ritorno positivo, quest'ottimismo rasenta l'illusione.

Naturalmente, se l'ottimismo migliora davvero le prestazioni, una fiducia delirante potrebbe avere il suo perché. Se vi trovate in un settore in cui avete solo il 10 per cento di possibilità di successo, forse essere ottimisti le porterà al 40 per cento. Anche se è ancora molto al di sotto del 70 per cento che immaginate di avere, questa spinta potrebbe valere il costo di una calibrazione imprecisa. Moore e i suoi colleghi hanno testato proprio questa idea, cercando di capire se i partecipanti più ottimisti registrassero prestazioni migliori nei problemi di matematica o trovassero Wally più spesso. Sebbene abbiano constatato che si dedicavano più a lungo ai compiti che venivano loro sottoposti, gli «ottimisti» non registravano prestazioni apprezzabilmente migliori, in questi compiti, rispetto alle persone meno ottimiste. In altre parole, si arrendevano dopo ma senza alcun beneficio.

Ciò che è vero per la determinazione lo è anche per l'ottimismo. L'ottimismo vi spinge a perseverare nelle cose che meritano la vostra perseveranza. Ma anche in quelle cose che non la meritano più. E la vita è troppo breve per potercelo permettere.

Il problema è che l'ottimismo vi induce a sopravvalutare sia la probabilità sia l'entità del successo. Ciò significa che qualsiasi calcolo del vostro valore atteso sarà completamente fuori controllo. Il risultato? Senza l'argine del realismo, l'ottimismo vi impedirà di desistere quando invece dovreste farlo.

Ron Conway, naturalmente, si aspetta e desidera fondatori fiduciosi. Vuole che credano in sé stessi e nei loro dipendenti, ma non al punto da ostinarsi a seguire una strada senza sbocchi. Per questi imprenditori così motivati, è difficile passare dall'ottimismo al realismo. Hanno bisogno dell'aiuto e della prospettiva di un buon *quitting coach*. Anche in questo caso, quel *quitting coach* dovrà essere paziente: se esiste un interruttore per passare da uno stato all'altro, infatti, solo i fondatori possono azionarlo.

La differenza tra essere gentili e fare il bene di qualcuno

Quando ho chiesto a Daniel Kahneman quale sia secondo lui il segreto per riuscire a rinunciare al momento giusto, mi ha risposto: «Quello di cui tutti

abbiamo bisogno è un amico che ci voglia davvero bene ma che non abbia paura di ferire i nostri sentimenti, sul momento». È proprio quando vi trovate mani e piedi ad affrontare la decisione tra lasciar perdere o mantenere la rotta che il vostro processo decisionale è più vulnerabile alla miriade di pregiudizi cognitivi che rendono difficile mollare il colpo. L'intuizione di Kahneman è che un osservatore esterno, come un amico o una persona cara, abbia più probabilità di avere una visione razionale della vostra situazione, perché non è coinvolto personalmente.

Il problema è che, quando siete voi l'osservatore esterno e vi rendete conto che qualcuno sta seguendo una strada perdente, potreste pensare che nascondere la dura verità sia la cosa più gentile da fare, perché sapete che sentirla gli farà male. Ma nel risparmiare i suoi sentimenti, cercando di essere gentili, gli negate l'opportunità di vedere ciò che vedete voi. Il motivo per cui cercate di risparmiare i suoi sentimenti è che gli volete bene ma, così facendo, li risparmiate solo sul breve termine: quella persona va verso un fallimento che la ferirà molto di più.

Abbiamo tutti bisogno di qualcuno che ci voglia bene ma che, al tempo stesso, capisca anche come per la nostra felicità a lungo termine sia importante dirci forte e chiaro la spiacevole verità, quando faremmo meglio ad abbandonare il percorso che stiamo seguendo. Questo è il senso delle parole di Daniel Kahneman. Quando trovate quell'amico, chiedetegli di essere il vostro *quitting coach*, quella persona, cioè, che vi aiuti a capire quando abbandonare la rotta. Se Daniel Kahneman, il cui lavoro di una vita è stato lo studio dei bias cognitivi e degli errori decisionali, ha bisogno di un *quitting coach*, allora ne abbiamo bisogno tutti. Il suo sembra essere il collega premio Nobel Richard Thaler.

La maggior parte di noi non è così fortunata da avere qualcuno di tale levatura a interpretare quel ruolo, ma tutti dovremmo cercare di trovare quella persona che ci dice la verità, che si tratti di un caro amico, di un mentore, un collega, un fratello o un genitore. L'importante è che sia qualcuno che ha a cuore il nostro interesse nel lungo termine e che è disposto a dirci ciò che dobbiamo sentire, non ciò che vogliamo sentire.

Naturalmente, quasi tutti noi abbiamo sperimentato l'opposto, ovvero qualcuno che ha risparmiato i nostri sentimenti piuttosto che aiutarci a vedere la situazione per come era. Rompete con il/la partner e, tutt'a un tratto, ecco che gli amici più intimi vi dicono: «Secondo me, avresti dovuto rompere mesi fa». Oppure lasciate il lavoro e i famigliari vi dicono: «Si

vedeva che non eri felice. Ma evidentemente ti ci è voluto molto tempo per capirlo». Naturalmente, quando ci dicono queste cose, abbiamo tutti la stessa reazione: «Se lo sapevi fin dall'inizio, perché non me l'hai detto prima?». E la risposta è sempre la stessa: «Non volevo ferire i tuoi sentimenti». Potete anche riprendervi dal fatto che vi si dica che dovreste lasciar perdere qualcuno o qualcosa. Ma i mesi o gli anni trascorsi dietro a un lavoro o a una relazione che non contribuisce alla vostra felicità a lungo termine sono tempo che non riavrete più indietro.

Anche Andrew Wilkinson ha vissuto questa esperienza dopo aver licenziato il CEO di una delle sue aziende. Molti dei suoi amici gli hanno detto di aver capito da tempo che era necessario. E quando lui ha chiesto: «Allora perché non me l'avete detto?» la risposta è stata: «Non volevamo turbarti». E Wilkinson, non senza irritazione, si è subito reso conto che se i suoi amici fossero stati onesti su ciò che vedevano, lo avrebbero aiutato a prendere quella decisione con più tempestività, facendogli risparmiare tempo e risorse preziose.

Ecco perché Ron Conway è così orgoglioso del ruolo che ricopre per i suoi fondatori e perché considera una vittoria così grande offrire loro una nuova prospettiva che li convinca a mollare quando è il caso.

Quando si tratta di impegni lavorativi, scelte di carriera o decisioni di vita personale, dovremmo tutti aspirare a due cose: in primo luogo trovare almeno un *quitting coach*. E poi cercare di ricoprire quel ruolo per le persone a cui teniamo.

Alcuni coach possono staccare la spina

Benché un *quitting coach* possa aiutarvi offrendovi una prospettiva nuova, non contaminata dal vostro katamari in continua crescita, alla fine sarete voi a dover decidere di lasciar perdere, e questo significa che potete sempre ignorare i consigli del *quitting coach*. Avere un coach incrementa le probabilità che riusciate a mollare prima di quanto fareste senza. Ma, proprio come i fondatori di Conway, molte volte rimanderete i consigli al mittente.

Certo, a volte ci sono situazioni in cui il *quitting coach* ha effettivamente l'autorità per prendere la decisione di desistere. Per esempio, i manager possono costringere i sottoposti a chiudere dei progetti e i responsabili delle

vendite possono costringere i venditori a smettere di perseguire determinati contatti. La combinazione di criteri di abbandono e di un *quitting coach* che abbia il potere di intervenire per forzare la rinuncia è il modo più efficiente ed efficace per convincere le persone a ridurre le perdite, specialmente se si tratta di persone particolarmente tenaci.

I Navy SEAL, per il semplice fatto di aver superato l'addestramento SEAL, sono leggendari per la loro tenacia. Ricordiamo tutti certe scene di classici del cinema, gli addestramenti estenuanti in cui le reclute devono dimostrare di poter sopportare condizioni che indurrebbero la maggior parte di noi a gettare la spugna. C'è la famosa campana di ottone che le reclute possono suonare per porre fine alla punizione dell'immersione per ore nell'acqua gelata, e poi i giorni senza dormire e le continue prove fisiche. Diventa SEAL chi si rifiuta di suonare il campanello. Vengono letteralmente selezionati perché la US Navy non è riuscita a farli desistere.

L'ammiraglio McRaven sa che parte del suo lavoro consiste nel contenere persone che, da sole, morirebbero piuttosto che arrendersi. Come ha detto lui stesso: «Li vuoi pronti ad attaccare un nido di mitragliatrici e a guadagnarsi la medaglia al valore per aver salvato la gente. Hai bisogno di persone così, ma hai anche bisogno di comandanti capaci di dire che per questo ci sono un tempo e un luogo, e che non sono in ogni missione». Ovviamente il vantaggio di McRaven consisteva nel fatto che, come comandante, quando una missione si scontrava con i criteri di abbandono, era lui a decidere di abbandonarla. Poteva annullare la missione, indipendentemente dal fatto che i Navy SEAL volessero proseguirla (cosa che, probabilmente, accadeva sempre).

A Ron Conway piacerebbe trovarsi nella posizione di McRaven, un *quitting coach* che può prendere in mano le redini. Invece, quando vede che una determinata startup sta fallendo e sa che è giusto chiuderla, deve lasciare che il fondatore perseveri fino a quando non acconsente a mollare, perché è lui a dover decidere.

Ci siamo trovati tutti nella situazione frustrante di dover vedere qualcuno ostinarsi ad andare avanti quando sapevamo che avrebbe dovuto fare marcia indietro. Non sarebbe molto meglio se potessimo semplicemente prendere il controllo e decidere al suo posto, soprattutto perché la persona meno attrezzata per prendere la decisione razionale di desistere è proprio la persona che deve affrontare quella scelta? L'abbiamo provata tutti, questa frustrazione ma, a scanso di equivoci, va detto che siamo stati tutti anche

sull’altro lato dell’equazione. Sta a noi decidere se mollare il colpo, ma siamo le persone meno attrezzate per operare una scelta razionale.

Se avete mai desiderato prendere il controllo di qualcun altro, significa anche che a volte fareste meglio a cedere le redini a un *quitting coach*.

Divide et impera

Possiamo tornare a Barry Staw per vedere quanto cedere le redini a qualcun altro sia potente come strategia di abbandono. Nel 1997, insieme a Sigal Barsade della Yale University e a Kenneth Koput della University of Arizona, Staw ha studiato le decisioni delle banche in merito all’approvazione e alla gestione dei prestiti alle imprese. Quando una banca concede un prestito, spetta a determinate persone all’interno dell’istituto prendere e approvare tale decisione. Se il contraente paga le rate con puntualità e alla fine ripaga il prestito, non ci sono ulteriori decisioni da prendere al riguardo. Ma quando un’azienda ha difficoltà a rimborsare le rate, il contraente potrebbe chiedere un altro prestito nel tentativo di salvare la propria attività e potrebbe anche chiedere di rinegoziare i termini del contratto. Oltre a determinare se approvare tali richieste, la banca deve decidere, essendo legalmente tenuta a fornire accurati rapporti finanziari agli azionisti e alle autorità di regolamentazione, se continuare a considerare quel prestito come un asset o dichiararlo irrecuperabile e realizzare la perdita. In tutte queste decisioni è facile cogliere il potenziale per l’intensificazione dell’impegno. Dalle informazioni finora disponibili, si potrebbe supporre che, quando un prestito è in difficoltà, le persone che hanno preso la decisione originaria di concederlo, per evitare di dover riconoscere il prestito iniziale come una perdita, sarebbero più propense ad approvare un secondo prestito o un cambiamento dei termini rispetto a qualcuno che si trova a decidere da zero. Questo è esattamente ciò che Staw e i suoi colleghi hanno scoperto passando in rassegna nove anni di prestiti presso 132 banche californiane. Quando c’era un cambio di gestione, la nuova dirigenza era molto più veloce nel riconoscere un prestito in difficoltà: non avendo preso la decisione iniziale, era molto più propensa a considerare quel prestito come una perdita. Suppongo che una lezione che si può trarre dai dati di Staw è che se la vostra attività ha ricevuto un prestito e adesso vi trovate in difficoltà finanziarie, dovreste tornare dalla

stessa persona che vi ha prestato i soldi: avrete molte più probabilità di ottenere un aiuto.

Su una nota più seria, questo suggerisce una buona strategia per le aziende che vogliono migliorare il proprio processo decisionale di fronte a tutte quelle situazioni che contemplano l'opportunità di rinunciare: quando è possibile, *divide et impera*. Fate in modo che le persone che prendono le decisioni utili a iniziare le cose siano diverse da quelle che prendono le decisioni per interromperle. Ai miei clienti investitori istituzionali ho suggerito questo tipo di strategia come un modo per migliorare le decisioni di vendita: fate in modo che il comitato che approva che cosa acquistare sia diverso dal comitato che approva che cosa e quando vendere.

Ovviamente, tutto questo è praticabile solo quando il team è abbastanza nutrito. In molte situazioni aziendali ci sono diversi modi per suddividere il lavoro. Il singolo individuo, naturalmente, non può sdoppiarsi, non può applicare il trucco mentale Jedi di fingersi due persone, una delle quali arriva alla decisione da una prospettiva nuova. Questo è un altro dei motivi per cui dovreste trovarvi un *quitting coach*: vi consentirebbe di implementare una strategia più simile a questo *divide et impera*.

L'importanza di dare e ottenere il permesso

Perché il rapporto con il vostro *quitting coach* funzioni, dovete dargli il permesso di agire in tale ruolo. Ciò include l'impegno esplicito ad ascoltare con mente aperta le dure verità che potrebbe dovervi dire. Ecco perché Richard Thaler è un *quitting coach* efficace per Daniel Kahneman: perché questi gli ha dato il permesso di dirgli cose che non vuole sentire. Quando chiedete consiglio senza un simile accordo, la persona a cui vi rivolgete tenderà a mostrarsi indulgente, nel senso che vi incoraggerà e vi dirà quello che pensa vogliate sentirvi dire. Anche se siete davvero pronti ad ascoltare la dura verità, se non lo comunicate alla persona a cui chiedete consiglio, quest'ultima di solito presumerà che vogliate soltanto rassicurazioni. E queste saranno tutto ciò che otterrete.

Quando siete sull'altro lato dell'equazione, ovvero nei panni del consigliere, dovete anche capire che allorché qualcuno chiede il vostro consiglio, ciò non significa necessariamente che voglia sentire davvero la

vostra onesta opinione (a meno che non vi abbia dato esplicitamente il permesso di farlo).

Andrew Wilkinson mi ha raccontato come abbia imparato questa lezione a proprie spese. Dopo aver dovuto licenziare quel CEO e aver scoperto che nessuno dei suoi amici gli aveva detto che cosa poteva vedere chiaramente dall'esterno, ha deciso di esprimere la sua opinione senza filtri ogni volta che qualcuno gli chiedeva consiglio. Gli chiedono consiglio? Restituisce loro una spietata onestà. E non ne viene fuori niente di buono. Non fa cambiare loro idea. Scopre anzi che raddoppieranno la posta e diventeranno irremovibili nel dimostrare che si sbaglia: tipica intensificazione dell'impegno.

Quando le persone chiedono consiglio, non confondete la richiesta con un permesso. Piuttosto, quando qualcuno si rivolge a voi, è meglio utilizzare l'approccio di Ron Conway, che può essere riassunto in questi quattro step:

- STEP 1: fategli sapere che secondo voi dovrebbe prendere in considerazione l'idea di lasciar perdere;
- STEP 2: se oppone resistenza, fatevi indietro e concordate con lui sul fatto che ha ancora modo di risollevare la situazione;
- STEP 3: stabilite in maniera molto chiara che cosa definirà il successo nel prossimo futuro e fissate per iscritto questi punti come criteri di abbandono;
- STEP 4: concordate di riprendere il confronto più avanti e di discutere della possibilità di desistere qualora i parametri di riferimento per il successo non saranno stati soddisfatti.

Implicito negli step 3 e 4 è il fatto che la persona che state consigliando vi ha dato il permesso di parlare liberamente e senza mezzi termini dell'eventualità di abbandonare la rotta.

Nel frattempo, in tutto questo dovreste sempre ricordargli che la vita è troppo breve.

Il permesso da entrambi i lati dell'equazione è la chiave per una proficua relazione tra un coach e la persona che desidera il coaching. Anche quando qualcuno che cerca quel consiglio vi dà il permesso, è comunque meglio aiutarlo a prendere una decisione da solo, anziché dirgli che cosa fare.

Quando Sarah Olstyn Martinez mi ha contattata, mi ha dato il permesso di tenere con lei una conversazione franca. Tuttavia, non sono stata io a dirle quale decisione avrebbe dovuto prendere: le ho solo posto domande che l'aiutassero a inquadrare la sua scelta come un problema di valore atteso. Questo le ha permesso di prendere rapidamente una decisione autonoma.

Se occupate una posizione di leadership, Astro Teller fornisce un ottimo esempio di come essere un grande *quitting coach*. Aiuta il personale di X a chiudere i progetti affrontando scimmie, evitando piedistalli e stabilendo criteri di abbandono che incrementino le possibilità che prendano una decisione razionale più velocemente. Tutto questo fa parte del suo intento di creare una cultura che non si limiti a destigmatizzare l'abbandono, ma che addirittura lo celebri.

Rinunciare è difficile, troppo difficile per poterlo fare da soli. Come individui, siamo afflitti da una miriade di pregiudizi, come l'errore dei costi irrecuperabili, l'effetto dotazione, il pregiudizio dello status quo e l'avversione alla perdita, che portano a un'intensificazione dell'impegno. La nostra identità è intrecciata alle cose che facciamo. L'istinto ci porta a proteggere quell'identità, ancorandoci ancora di più a quelle cose.

Se c'è una cosa che avete imparato da questo libro, è che non potete limitarvi semplicemente a conoscere il problema, tentare l'esperimento mentale di assumere la prospettiva di qualcun altro e provare a vederla dall'esterno, per guardare voi stessi. Ecco perché Daniel Kahneman pensa di aver bisogno di un *quitting coach* e perché tutti noi dovremmo riconoscere questa necessità. La vita è troppo breve per sprecare il nostro tempo in cose che non lo meritano. Abbiamo tutti bisogno di persone intorno a noi che ci dicano quando siamo sulla strada sbagliata.

Sintesi del Capitolo 9

- L'ottimismo vi rende meno propensi a rinunciare, ma non per questo incrementa effettivamente le vostre possibilità di successo. Ciò significa che essere eccessivamente ottimisti vi porterà a perseverare più a lungo in cose che non lo meritano. Meglio essere ben calibrati.
- La vita è troppo breve per dedicare il proprio tempo a opportunità che non vale più la pena di perseguire.
- Quando qualcuno osserva la vostra situazione dall'esterno, di solito può vederla in modo più razionale di quanto possiate fare voi.
- Il miglior *quitting coach* è una persona che vi vuole abbastanza bene da prendersi cura del vostro benessere a lungo termine. È disposta a dirvi la verità, per quanto

dura, anche se ciò comporta il rischio di ferire i vostri sentimenti nel breve termine.

- Le decisioni su quando lasciar perdere migliorano quando le persone che prendono le decisioni utili a iniziare le cose sono diverse dalle persone che prendono quelle utili a interromperle.
- Per ottenere il massimo da un *quitting coach* occorre dargli il permesso di dire la verità.

Terzo intermezzo
Le formiche marciano in fila indiana… perlopiù

Se avete mai visto un documentario naturalistico, o anche un qualsiasi cartone animato sulle formiche, l'immagine classica che probabilmente vi verrà in mente è quella delle formiche che procedono in fila indiana verso una destinazione comune. *Le formiche marciano una a una, hurrah!*[1] Ecco come le immaginiamo. E le formiche mietitrici marciano davvero in quel modo. Perlopiù.

Osservando con attenzione noterete infatti che, mentre la maggior parte delle formiche procede in fila da e verso una fonte di cibo, c'è sempre una certa percentuale di foraggiatrici che sembra vagare senza meta. Non seguono il programma. Hanno l'aria sospetta di quegli scrocconi che si sottraggono alla responsabilità di portare le provviste al formicaio. Il loro è un atteggiamento di quale tipo? Sono formiche ribelli? Lavative? Anarchiche? Anti-establishment? In realtà, queste formiche ricoprono una funzione cruciale che ha molto a che vedere con la rinuncia. Per avere una visione più chiara, bisogna innanzitutto capire come le formiche si mettono in fila.

Quando le formiche entrano in un nuovo territorio, tutte le foraggiatrici vagano sparse, proprio all'opposto di quella classica fila indiana che ci aspetteremmo di vedere. Questo perché non è stata ancora individuata una fonte di cibo. Quando una formica trova del cibo, lo trasporta fino al formicaio. Lungo il percorso rilascia una traccia chimica, una scia di feromoni, appena percettibile quando proviene da una sola formica. Tutte le altre formiche che rileveranno quella scia seguiranno lo stesso percorso. E se la fonte di cibo è di qualità sufficientemente elevata, troveranno del cibo e lasceranno una loro scia di feromoni lungo lo stesso percorso di ritorno verso il formicaio. Man mano che la scia chimica si intensifica, altre formiche inizieranno a seguire il sentiero. Migliore è la fonte di cibo, maggiore sarà il traffico, cosa che a sua volta rinforzerà la scia. Ed è così che si arriva all'immagine classica delle formiche che marciano in fila indiana. La traccia è come un katamari di feromoni.

La scelta di come allocare il vostro tempo per cercare cose nuove o trarre vantaggio da cose che avete già scoperto fa parte del classico dilemma esplorazione-sfruttamento (*explore-exploit problem*)[2]. Quanto tempo dovreste dedicare all'esplorazione del paesaggio alla ricerca di nuove opportunità e quanto invece allo sfruttamento di cose che hanno già un valore atteso positivo? In questo contesto, per sfruttare non si intende manipolare o fare comunque qualcosa di losco. Significa semplicemente trarre vantaggio da un'opportunità già a vostra disposizione.

Per un’azienda che ha un prodotto consolidato, le risorse dedicate a continuare a promuovere, produrre e vendere quel prodotto vengono spese per sfruttare qualcosa che hanno già scoperto, come faceva Blockbuster con il suo modello di business redditizio di noleggio e vendita di video nei negozi fisici. D’altra parte, le risorse dedicate alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti o nuove strategie vengono destinate all’esplorazione, ovvero alla scoperta di nuovi prodotti o modelli di business che l’azienda potrebbe perseguire. Poiché le aziende dispongono di risorse limitate, è immediatamente evidente quanto sia importante comprendere l’equilibrio tra esplorazione e sfruttamento. Se non lo applicano correttamente, esplorando troppo poco, smettono di innovare e finiscono per fallire, rimanendo attaccate a ciò che funzionava in passato.

Naturalmente lo stesso vale nella vita di tutti i giorni, per come allocare le risorse di tempo, denaro, impegno e attenzione tra l’esplorazione di nuove opportunità e lo sfruttamento di quelle già a nostra disposizione.

Quando gli accademici pensano a questo problema di esplorazione-sfruttamento, spesso prendono proprio le formiche come esempio del giusto equilibrio tra i due elementi. Questo ci riporta all’enigma delle formiche che vagano senza meta. Se la scia di feromoni è un segnale così affidabile e quasi tutte le foraggiatrici la captano rapidamente e iniziano a sfruttare la fonte di cibo, che cosa avviene a questi pochi altri esemplari? La risposta è che queste formiche continuano a esplorare il territorio. E questo ha un duplice scopo vitale per l’intera colonia. In primo luogo, a volte le formiche saranno costrette ad abbandonare la fonte di cibo che stanno sfruttando; dopo tutto, le fonti di cibo possono essere instabili: può sopraggiungere un evento sfortunato a interromperne la disponibilità. Per la colonia è fondamentale avere un piano di riserva ed è proprio quello di cui sono in cerca queste formiche esploratrici. In secondo luogo, anche se la fonte di cibo rimane stabile, ciò non significa che non sia disponibile una fonte di cibo migliore di quella che la colonia sta sfruttando al momento: il solo fatto che le formiche abbiano trovato qualcosa di buono non esclude che ci sia qualcosa di meglio nei paraggi. Se tutte le formiche entrassero in modalità sfruttamento e si mettessero a marciare lungo la stessa scia di feromoni, non scopriranno mai quella fonte migliore, perché nessuna di loro la cercherà. E questo sarebbe dannoso per la loro sopravvivenza perché, se da qualche parte c’è una fonte di cibo di qualità superiore, dovrebbero darle la priorità. Ecco perché, alla fine, quelle che sembrano formiche anarchiche non lo sono affatto.

C’è una lezione per noi umani, qui. Quando le formiche arrivano per la prima volta in un territorio, lo esplorano alla ricerca di opportunità. Una volta scovatane una – una buona fonte di cibo – iniziano a sfruttarla. Ma una certa percentuale di loro non smette mai di esplorare e questo consente loro di scoprire dei piani di riserva utili in caso di necessità. L’aspetto altrettanto importante è che, a volte, quando cercano un piano di riserva, trovano qualcosa anche migliore del piano A.

Questo è il modo in cui dobbiamo pensare anche noi. Quando troviamo qualcosa che funziona, che si tratti di un lavoro, una carriera, un prodotto che stiamo sviluppando, una strategia aziendale o persino un ristorante preferito in cui amiamo andare, continuare a esplorare quali altre opzioni potrebbero essere disponibili è una buona strategia in un mondo incerto come quello in cui viviamo.

Non smettete mai di esplorare. Questo è l’argomento su cui punteremo l’attenzione nell’ultima parte del libro.

[1] *The ants go marching one by one, hurrah, hurrah!* è una filastrocca che si canta ai bambini per imparare i numeri [*N.d.T.*].

[2] L'arresto ottimale è un problema di esplorazione-sfruttamento. Per quanto tempo dovreste continuare a esplorare le alternative prima di sceglierne una? Per esempio, quando state cercando un appartamento, qual è il numero ottimale di soluzioni che dovreste guardare prima di sceglierne uno? L'arresto ottimale non è argomento di questo libro, essendo più un problema di teoria dei giochi che non un problema cognitivo. Se siete interessati a questo tipo di problemi, consiglio vivamente la lettura di *Algoritmi per la nostra vita*, di Brian Christian e Tom Griffiths.

Quarta parte
Costo opportunità

10 Lezioni dalla rinuncia forzata

Quando Maya Shankar aveva sei anni, sua madre recuperò un piccolo violino dalla soffitta della casa di famiglia nel Connecticut. La madre di Maya aveva portato con sé lo strumento, che apparteneva a sua madre, quando dall'India era emigrata negli Stati Uniti. I tre fratelli maggiori di Maya lo avevano già bollato come troppo poco figo. Ma Maya ne è rimasta subito affascinata, dimostrando immediatamente un talento prodigioso. All'età di nove anni dopo un'audizione è stata inserita nel programma pre-universitario della Juilliard School, la leggendaria scuola di arti dello spettacolo di New York. Ogni sabato sua madre la portava lì in macchina per un corso intensivo di dieci ore. Maya eccelleva a tal punto che a tredici anni ottenne un'ambita audizione con Itzhak Perlman, considerato unanimemente uno dei più grandi violinisti di tutti i tempi, avendo vinto sedici Grammy Awards, un Grammy Lifetime Achievement Award e quattro Emmy. Perlman accettò di dare a Maya lezioni private. A giudicare dai traguardi prestigiosi conseguiti a una così tenera età, Maya Shankar era certamente avviata verso una brillante carriera ai più alti livelli della musica professionale. Ma tutto questo le è stato strappato via quando, un giorno durante l'estate prima del suo ultimo anno di liceo, si è lacerata un tendine del dito mentre eseguiva una sezione particolarmente complessa del *Capriccio n. 13* di Paganini. Si è sottoposta a un intervento chirurgico per riparare il tendine, ma il dolore persisteva. Nel corso dell'anno successivo ha provato a superare il problema assumendo antinfiammatori per poter suonare. Alla fine, come se il tendine lacerato non bastasse, le è stata diagnosticata un'artrite reumatoide giovanile. Una diagnosi del genere significava non solo che avrebbe dovuto rinunciare a suonare il violino, ma anche che aveva davanti un futuro fatto di dolori quotidiani fino al punto in

cui, forse, non sarebbe più stata in grado di camminare. È stata la fine improvvisa di una carriera promettente.

La domanda è: che cosa fa una persona quando è costretta a rinunciare all'obiettivo per cui ha lavorato tutta la vita? La risposta è che deve iniziare a cercare un nuovo obiettivo a cui aspirare.

Ci sono volte, nella vita, in cui il mondo ci costringe a uno stop: vale per tutti. In una relazione il vostro partner può decidere di rompere anche quando avreste voluto proseguire insieme. Le persone perdono continuamente il lavoro: il datore di lavoro potrebbe non essere soddisfatto del vostro rendimento e licenziarvi di conseguenza; oppure, indipendentemente dalle vostre prestazioni, l'azienda per cui lavorate potrebbe trovarsi nella necessità di operare dei tagli o potrebbe semplicemente chiudere. E lo stesso può accadere quando siete voi a gestire l'attività: un dipendente potrebbe dare le dimissioni, un contratto affidabile potrebbe passare alla concorrenza. Potreste rimanere a corto di capitali e ritrovarvi costretti a chiudere.

A volte siete voi a scegliere di lasciar perdere. Altre volte, invece, è il mondo a imporvi questa scelta.

È doloroso, ovviamente, quando la decisione di mollare il colpo non è nostra. In ogni caso, quando succede, dobbiamo rialzarci, scuoterci via la polvere e cercare qualcos'altro.

Ed è esattamente quello che ha fatto Maya Shankar. Superata la rabbia iniziale per aver visto la propria passione, la propria identità, finire letteralmente in pezzi, si è iscritta al college ed è stata accettata a Yale. Poco prima del primo anno di università, durante l'estate, ha trovato in cantina uno dei vecchi libri di testo di sua sorella, *L'istinto del linguaggio* di Steven Pinker. L'idea di studiare linguistica, come racconta lei stessa, le ha «illuminato la mente». Dopo la laurea in psicologia cognitiva a Yale, ha ricevuto una borsa di studio Rhodes e ha conseguito il dottorato di ricerca a Oxford. Mentre studiava a Oxford, la Shankar ha scoperto che quella dell'artrite reumatoide era stata una diagnosi errata: una notizia che la sgravava da un futuro che nei suoi pensieri vedeva già limitato da una condizione fisica degenerativa. E che forse significava anche la possibilità di tornare al violino. Si è esibita un paio di volte e ha iniziato a cercare concorsi concertistici a cui partecipare, ma il tessuto cicatriziale accumulato sulla mano per via degli interventi chirurgici escludeva la possibilità di suonare il violino a un livello professionale.

Dopo aver conseguito il dottorato, è tornata negli Stati Uniti e ha usufruito di una borsa di studio post-dottorato presso il Cognitive and Systems Neuroscience Laboratory della Stanford University. Mentre era lì, però, ha capito che la vita quotidiana da neuroscienziata non la rendeva felice, perché il lavoro che stava facendo significava passare ore da sola, chiusa in un laboratorio in un seminterrato a eseguire e interpretare risonanze magnetiche funzionali. Aveva bisogno di collaborazione. Di un aspetto sociale nel suo lavoro. Vedersi costretta ad abbandonare il violino le aveva insegnato questo, sul suo conto. Con la prospettiva offerta dal passare del tempo, aveva capito che benché suonare il violino le piacesse per tanti motivi, c'era un aspetto in particolare che non le piaceva affatto: la parte solista dell'essere una violinista solista. Nel seminterrato del laboratorio di Stanford si è resa conto del fatto che stava lavorando di nuovo da solista, che stava cioè ripercorrendo l'unica caratteristica del suo passato da violinista che aveva capito non essere adatta a lei.

Così, ha deciso di smettere. Ha deciso, cioè, che una volta completato il post-dottorato avrebbe abbandonato la carriera accademica. E lo ha fatto nonostante gli ostacoli cognitivi che aveva di fronte. Gli stessi ostacoli che hanno dovuto affrontare i tanti individui le cui storie sono state raccontate in questo libro. Gli stessi ostacoli, a dire il vero, che dobbiamo affrontare tutti. Ostacoli come i costi irrecuperabili, i dieci anni di tempo e impegno dedicati a perseguire i titoli accademici. L'effetto dotazione sviluppato verso i programmi di ricerca che aveva creato e condotto, così come tutti i riconoscimenti, le borse di studio e i titoli che aveva conseguito lungo il percorso. Quel «dottoressa» davanti al nome era ormai parte della sua identità.

Sospetto che uno dei motivi per cui è stata in grado di lasciarsi tutto alle spalle e superare tutte quelle cose che squilibravano la bilancia fosse il fatto che la sua precedente esperienza (l'essersi vista costretta ad abbandonare il violino) le aveva insegnato che ogni volta che persegui un obiettivo stai trascurando altre opportunità. Se non le vedi, è solo perché non le cerchi.

Dopo aver lasciato la carriera accademica si è ritrovata nella posizione di dover capire che cosa fare. Per lei non c'era una mossa scontata o naturale. «Cosa fai dopo un post-dottorato in neuroscienze cognitive», mi ha detto, «quando ti rendi conto che la carriera accademica non fa per te e non vuoi diventare un consulente di direzione aziendale? Non c'era una strada segnata». A un matrimonio ha incontrato la sua assistente a Yale, la

dottoressa Laurie Santos, e si sono date appuntamento per un tè. La Santos le ha parlato dell'incredibile lavoro di economia comportamentale applicata che stavano facendo per il governo, in particolare utilizzando il potere delle opzioni predefinite per incoraggiare comportamenti positivi. Queste opzioni predefinite sono note come «spinte gentili» (*nudges*) e sono state rese famose dal bestseller di Richard Thaler e Cass Sunstein che, per l'appunto, si intitola *Nudges*. La Santos ha messo in contatto la Shankar con Sunstein, che a sua volta l'ha presentata al consigliere scientifico del presidente Obama, Tom Kalil, vicedirettore dell'Office of Science and Technology Policy. La Shankar ha quindi proposto a Kalil l'idea di creare una nuova posizione per lei, mettendo insieme un team di esperti in scienze comportamentali per assistere le agenzie federali su politiche basate su intuizioni comportamentali. Affascinato dalle sue idee, Kalil l'ha assunta come consulente senior in scienze comportamentali. All'inizio la Shankar non aveva un budget, né un mandato e tantomeno una squadra. Nel giro di un anno, però, aveva messo insieme un gruppo, trasversale alle varie agenzie, di scienziati comportamentali, esperti di politica e responsabili di programmi, fondando e presiedendo il primo team di scienze sociali e comportamentali della Casa Bianca.

Quando Obama ha lasciato l'incarico presidenziale, nel gennaio del 2017, anche la Shankar ha lasciato il suo per diventare direttrice globale delle scienze comportamentali di Google. Nel 2021 è diventata anche la creatrice, conduttrice e produttrice esecutiva del podcast *A Slight Change of Plans* (Un leggero cambiamento di programma), senza dubbio ispirato dai cambiamenti significativi sopraggiunti a scombussolare i suoi progetti.

Nonostante questi bruschi cambi di rotta, voluti o imposti dalla vita, Maya Shankar è sempre caduta in piedi. Naturalmente, le cose non vanno sempre così bene. Un tendine lacerato non sempre porta a una borsa di studio Rhodes. Abbandonare la carriera accademica non sempre porta a un lavoro alla Casa Bianca o a una posizione di rilievo in Google. Ma anche se la maggior parte di noi non è destinata a raggiungere i traguardi da Maya Shankar, nella sua storia c'è comunque una lezione da trarre. Se non si fosse lacerata il tendine, non avrebbe mai iniziato a studiare psicologia cognitiva, intraprendendo un percorso che alla fine l'avrebbe condotta fino alla Casa Bianca e a Google; semplicemente, non avrebbe cercato qualcos'altro da fare.

Non sempre troverete di meglio quando sarete costretti a rinunciare a qualcosa, ma a volte sì. Il problema è che la maggior parte di noi non scopre mai queste altre opportunità perché, giustamente, non può vedere ciò che nemmeno sta cercando. La lezione, qui, è che non dovremmo aspettare di essere costretti a trovare un piano B. Dovremmo sempre fare un po' di esplorazione, soprattutto perché a volte il piano B può rivelarsi migliore di quello che stiamo già perseguendo.

Nel frattempo

Fino all'età di ventisei anni stavo percorrendo una strada professionale per diventare ricercatrice in ambito accademico. Quel percorso era iniziato durante la mia prima settimana da studentessa universitaria alla Columbia. Stavo cercando un lavoro e ho visto un annuncio per un assistente di ricerca della dottoressa Barbara Landau, una scienziata cognitiva specializzata nell'apprendimento della prima lingua. Ho ottenuto il lavoro e ho lavorato per lei quattro anni, tutto il tempo in cui ho frequentato la Columbia. Barbara è diventata una mentore e un'amica e mi ha incoraggiata a studiare con i suoi mentori presso la University of Pennsylvania, la leggendaria Lila Gleitman e il suo altrettanto leggendario marito, Henry. Ho trascorso cinque anni alla Penn, ottenendo una borsa di studio della National Science Foundation e portando a termine i corsi di dottorato, nonché la ricerca per la mia tesi. Nell'inverno dell'ultimo anno di scuola di specializzazione mi sono assicurata una manciata di prestigiosi colloqui di lavoro in posti come la New York University, la Duke, la University of Texas a Austin e la University of Oregon. Da qualche parte avrei ottenuto una cattedra di ruolo.

Sempre durante quell'ultimo anno un problema cronico allo stomaco mi stava procurando parecchi disagi, provocandomi una nausea di cui non riuscivo a liberarmi. Avevo consultato un medico e avevo ricevuto una diagnosi di gastroparesi, un disturbo potenzialmente pericoloso in cui lo stomaco non si svuota correttamente. Il mio piano era di resistere, superare i colloqui di lavoro, finire la tesi e poi dedicarmi ai problemi di salute. Ma il mio corpo aveva altri progetti. Pochi giorni prima del mio primo colloquio di lavoro alla New York University, la mia malattia si è aggravata e sono finita in ospedale per un paio di settimane, incapace di trattenere cibo o liquidi. Ho dovuto ritardare l'ingresso nel mercato del lavoro. Mi sono

trovata costretta a prendere una pausa dagli studi per potermi occupare della mia salute.

Avendo dovuto prendere un congedo dalla scuola di specializzazione, non avevo più la modesta entrata della borsa di studio. Avevo davvero bisogno di soldi. È così che, nel frattempo, ho iniziato a giocare a poker. Questo accadeva un decennio prima che il poker diventasse onnipresente in televisione e si diffondesse su Internet. Alla maggior parte delle persone, probabilmente, non è mai passato per la testa che il poker possa diventare un lavoro. Ma si dava il caso che mio fratello, Howard Lederer, giocasse già a poker da dieci anni, guadagnandosi da vivere a New York con partite ad alto rischio a cui partecipavano alcuni dei migliori giocatori della East Coast. Aveva anche già raggiunto il successo su un palcoscenico più importante, essendo arrivato al tavolo finale del Main Event delle World Series of Poker annuali a Las Vegas all'età di ventitré anni, diventando all'epoca il giocatore più giovane ad aver mai raggiunto un simile traguardo.

Mentre frequentavo la scuola di specializzazione, si è offerto di ospitarmi al Golden Nugget per fargli compagnia durante il suo percorso verso le World Series. Ho colto al volo l'opportunità dato che ovviamente non potevo permettermi una vacanza del genere da sola. È stato durante quei viaggi che ho provato per la prima volta a giocare a poker con puntate basse. Avendo visto mio fratello giocare per ore quando ero al college, al tempo in cui entrambi vivevamo a New York, sapevo cavarmela abbastanza bene da registrare qualche modesta vittoria.

Quando sono stata costretta improvvisamente a prendermi una pausa dagli studi accademici, è stato mio fratello a suggerirmi di giocare a poker per sbarcare il lunario, fino a che non fossi stata in grado di completare la tesi e tornare al mio percorso accademico. Le circostanze imponevano molti limiti a ciò che potevo fare per guadagnarmi da vivere. Non sapevo come mi sarei sentita di giorno in giorno, perciò avevo bisogno di orari flessibili. L'intento era quello di diventare professoressa nel giro di un anno, perciò avevo anche bisogno di fare qualcosa che potessi lasciare facilmente una volta arrivato il momento. Il poker si adattava bene alle mie esigenze. Se c'è una partita in corso, puoi giocare (o non giocare) quando vuoi. Puoi scegliere in quali giorni giocare, a che ora iniziare e quando abbandonare. E se vuoi lasciare il poker per qualcos'altro, non devi dare nessun preavviso né preoccuparti di creare disagi a qualcuno che dipende da te.

Il resto della mia storia è piuttosto noto. Mi sono innamorata delle sfide del poker, anche della versione giocata nel posto in cui ho iniziato, il fumoso seminterrato di un bar a Billings, nel Montana. Avevo studiato i processi di apprendimento e cognitivi, e il poker era un'applicazione nella vita reale e ad alto rischio di quelle materie. Adoravo la costante prova che richiedeva il dover eccellere in un ambiente così incerto, soprattutto nel trovare il modo di superare quegli stessi pregiudizi di cui abbiamo parlato in questo libro.

Alla fine non sono tornata alla Penn la primavera successiva… e nemmeno quella dopo ancora. Sono rimasta fedele al poker, guadagnandomi un braccialetto del campionato World Series of Poker, vincendo il WSOP Tournament of Champions e l'NBC National Heads-Up Poker Championship, e imbarcandomi in una carriera molto lunga e fruttuosa. Quella che doveva essere un'attività praticata «nel frattempo» si è protratta infine per diciotto anni.

Per me, a ventisei anni, qualsiasi carriera diversa da quella accademica era un territorio praticamente inesplorato. Anche per quanto riguardava il poker, quando giocavo durante quei viaggi a Las Vegas, non mi è mai venuto in mente che potesse essere altro che un passatempo divertente in vacanza, e forse qualcosa che avrei continuato a praticare occasionalmente come hobby per tutta la vita. Mi piaceva giocare, e durante quelle vacanze ho guadagnato un po' di soldi, ma pensare al poker come a un'opportunità di qualche tipo era così sciocco che ci scherzavo sopra con Lila. Quando l'ho rivista all'università, dopo uno di quei viaggi, le ho detto maliziosamente: «Era così divertente, giocare a poker, che ho pensato di non tornare». Ci siamo fatte entrambe una bella risata.

Anche solo per pensare al poker come a una seria opzione di carriera è stato necessario che fossi costretta a lasciare gli studi, a perdere l'opportunità di passare alla fase successiva della mia carriera accademica per almeno un anno, che avessi un disperato bisogno di entrate e opzioni estremamente limitate a causa del mio stato di salute.

Sia per me sia per Maya Shankar, e per chiunque sia stato costretto a lasciare il percorso perseguito con tanta passione, quelli possono essere momenti di scoperta. A volte la rinuncia forzata vi porta a esplorare nuove opportunità, come quando Maya ha scoperto il suo amore per le scienze cognitive. E a volte essere costretti a rinunciare vi permette di vedere sotto

una nuova luce quelle opzioni che avete sempre avuto sotto il naso. È quello che mi è successo con il poker.

Che cosa possono insegnarci le formiche sui piani B

Il mondo è incerto. Qualunque cosa abbiate deciso di perseguire – un progetto, uno sport, un lavoro, una relazione – domani potrebbe non fare più parte della vostra vita. Il mondo potrebbe portarvelo via. Oppure potreste essere voi a scegliere di abbandonarlo, in base alle mutate circostanze. Potreste svolgere un lavoro che amate con un capo che è stato un mentore, per voi; ma poi quel capo potrebbe andarsene per essere rimpiazzato da un individuo tossico. Potresti vivere in un appartamento che amate, ma i vicini appena arrivati al piano di sopra sono gente che balla con gli zoccoli a mezzanotte. Potrebbe addensarsi una fitta nebbia mentre scalate una montagna. In tutte queste situazioni il valore atteso del vostro percorso non è lo stesso rispetto a quando lo avevate scelto.

E non sempre perché il mondo cambia. A volte siete voi a cambiare. Gusti, preferenze e valori evolvono nel tempo. Il lavoro che amate a vent'anni potrebbe non essere quello che amate a trenta. Forse, da giovani, un ruolo sempre sotto pressione, con ottanta ore lavorative a settimana è proprio quello che state cercando. Ma a trent'anni, magari, potreste valutare il vostro tempo in maniera diversa ed essere meno disposti a sacrificare i momenti con la vostra famiglia per dare una spinta alla carriera.

Non importa se a cambiare siete voi o il mondo; a volte avete la possibilità di scegliere se lasciar perdere e a volte è il mondo a scegliere al posto vostro. È realistico sostenere che capita a tutti di affrontare una di queste due situazioni per qualcosa di importante, e probabilmente molte volte nel corso della vita. In entrambi i casi esplorare altre opportunità e quantomeno *iniziare* a lavorare a un piano B è fondamentale nel semplificare il compito di mollare.

Le formiche lo hanno capito bene. Anche se trovano qualcosa di strabiliante, come un'anguria che è rotolata giù da un tavolo in cortile e si è spaccata, alcune di loro continueranno a cercare altre fonti di cibo. Dopo tutto quell'anguria rischia ben presto di sparire, se i padroni di casa dovessero accorgersi dell'accaduto e ripulire il cortile. Quindi, anche

mentre l’anguria è ancora lì, alcune formiche proseguono la loro esplorazione.

Noi umani, sfortunatamente, spesso non esploriamo finché non siamo costretti a farlo. L’anguria di Maya Shankar era il violino. La mia era la psicologia cognitiva. Né io né lei abbiamo esplorato di proposito la possibilità di un piano alternativo, perché non ci è mai venuto in mente che saremmo state costrette a mollare il colpo. Né io né lei abbiamo iniziato a cercare qualcos’altro che ci sarebbe piaciuto perseguire fintanto che abbiamo avuto a disposizione l’equivalente di una fonte di cibo sfruttabile. Questo vale anche per tante delle altre persone che abbiamo incontrato in questo libro.

Mentre era concentrato su *Glitch*, Stewart Butterfield non ha nemmeno notato l’unicorno che aveva proprio sotto il naso: Slack era già lì ma è stato necessario abbandonare *Glitch* perché potesse vederne il potenziale. Lo stesso era già successo a Butterfield, una volta, quando aveva dovuto esaurire il capitale per *Game Neverending* prima di apprezzare il potenziale di Flickr.

Sasha Cohen è stata costretta a lasciare il pattinaggio artistico per sopraggiunti limiti di età. Questo l’ha liberata da qualcosa che non la rendeva felice e le ha consentito di esplorare altre opzioni. Alla fine si è laureata alla Columbia, è diventata gestore degli investimenti presso Morgan Stanley e ha messo su famiglia. Ha trovato molta più felicità di quella che aveva provato negli ultimi anni della sua carriera, quelli trascorsi in tournée, ma solo dopo essere stata costretta a cercarla.

Le formiche conoscono il giusto equilibrio tra lo sfruttamento ed esplorazione. La forza della scia di feromoni determina la percentuale di foraggiatrici che continuano a esplorare ma, per quanto intenso possa diventare quell’odore, il numero di formiche esploratrici non si ridurrà mai a zero. E per un buon motivo: il pianeta abitato dalle formiche prevede sempre una qualche dose di incertezza. Le cose cambiano. Nulla rimane lo stesso o dura per sempre.

Il loro pianeta è anche il nostro, naturalmente. Perciò dovremmo imparare la loro lezione. Le formiche ci hanno saputo fare: sopravvivono ormai da più di cento milioni di anni. Hanno prosperato in ogni tipo di clima e territorio. E sono diventate così brave nell’arte di sopravvivere anche perché esplorano sempre. In poche parole, quel po’ di esplorazione fornisce alla colonia un piano di riserva, prima che le formiche siano

costrette a rinunciare a una fonte di cibo. Inoltre, questo consente loro di poter trovare qualcosa di meglio.

Noi umani faremmo bene a seguire l'esempio delle formiche e avere sempre qualche esplorazione in corso. Non dovremmo aspettare di essere costretti a smettere, per farlo.

Una volta, mentre parlavo con un gruppo di professionisti delle vendite, alla fine del discorso uno di loro mi ha chiesto se avrebbe dovuto rispondere alle chiamate dei cacciatori di teste anche se amava davvero il lavoro che stava svolgendo. Io ho risposto che avrebbe dovuto farlo, ovviamente. Tanto per cominciare, quel lavoro poteva anche scomparire. L'azienda (una startup) sarebbe potuta fallire o avrebbe potuto dover ridurre il personale di vendita. Mantenere i rapporti con chi fa selezione sarebbe stato certamente vantaggioso in simili circostanze. Allo stesso modo qualsiasi cambiamento in seno all'azienda avrebbe potuto modificare il suo rapporto con il proprio lavoro: il prodotto poteva iniziare a perdere colpi o poteva arrivare un nuovo responsabile delle vendite con cui non sarebbe andato d'accordo; in quel caso conoscere le altre opzioni disponibili avrebbe reso molto più facile prendere una decisione razionale sull'opportunità di mantenere la posizione attuale o andarsene. Ma, anche ammesso che non cambiasse nulla, che continuasse ad amare il proprio lavoro e a trovarsi bene con i colleghi e i superiori, senza qualche esplorazione occasionale con le agenzie di collocamento, non avrebbe mai avuto modo di scoprire se c'era qualcosa di meglio, comunque.

È qui che le formiche sono avanti rispetto agli umani, perché una formica non mi farebbe mai una domanda del genere: risponderebbe alle chiamate senza pensarci due volte.

Appunti dalla metropolitana di Londra

Come le formiche, quando un pendolare si trasferisce in una nuova città o trova un nuovo lavoro in una nuova località, inizia a esplorare tutte le possibilità per raggiungere il posto di lavoro, cercando di capire il percorso più efficiente. A differenza delle formiche, però, una volta trovato quello che gli va a genio, questo diventa rapidamente lo status quo: a quel punto farà sempre quella strada, mattina e sera, e smetterà di esplorare le alternative. A meno che non sia costretto a farlo.

Nel 2014 questo è successo a molti dei due milioni di persone che fanno due viaggi al giorno sulla rete della metropolitana di Londra (nota anche come «Tube»). La metropolitana comprende undici linee, 270 stazioni e oltre 400 chilometri di binari, il che significa che ci sono molti modi diversi per andare dal punto A al punto B. Nel gennaio del 2014 il più grande sindacato dei trasporti della Gran Bretagna ha annunciato uno sciopero di quarantotto ore, a partire dalla sera di martedì 4 febbraio; quando è iniziato lo sciopero, 171 delle 270 stazioni sono state chiuse e sono rimaste inagibili per due giorni. Questo ha costretto molti pendolari a esplorare percorsi alternativi. Che cosa è successo, allora, quando molti di questi pendolari, solo per quei due giorni, hanno dovuto trovare un altro modo per recarsi al lavoro? Shaun Larcom di Cambridge e i colleghi Ferdinand Rauch di Oxford e Tim Willems del Fondo monetario internazionale hanno esaminato i dati per trovare la risposta a questa domanda connessa a una sorta di rinuncia forzata. Quello che hanno scoperto è che prima dello sciopero molta gente faceva un sacco di strada per andare al lavoro. Potrebbe sembrare sorprendente che così tanti pendolari non avessero trovato il percorso più breve possibile, ma basta dare un'occhiata alla mappa della metropolitana di Londra per capire perché. La mappa non è disegnata in scala. Semplicità, ordine e simmetria l'hanno resa una delle mappe più riconoscibili al mondo, ma è impossibile utilizzarla come mezzo per confrontare la distanza o il tempo necessario per arrivare dal punto A al punto B su linee diverse. Quando si è verificata l'importante interruzione, per quei due giorni il 70 per cento dei pendolari ha dovuto trovare un nuovo percorso per andare al lavoro. Alla fine dello sciopero circa il 5 per cento è rimasto fedele al percorso appena scoperto. Queste persone hanno ridotto il loro tempo di viaggio, in media, di oltre sei minuti a tratta. A fronte di una percorrenza media di trentadue minuti, chi ha cambiato definitivamente ha ridotto di circa il 20 per cento il tempo di percorrenza, ovvero ha risparmiato dodici minuti al giorno, un'ora intera alla settimana e quattro ore al mese.

Quei percorsi alternativi li avevano sempre avuti sotto il naso. Ma è stato necessario che si vedessero costretti a lasciare il percorso abitudinario per esplorarne uno migliore. Immaginate quante persone in più avrebbero potuto cambiare se lo sciopero fosse durato più a lungo e avessero dovuto esplorare per più di due giorni. Questa è una lezione preziosa sul perché dovremmo esplorare anche se non siamo costretti a farlo. E pare che molti

londinesi l’abbiano imparata perché, oltre al 5 per cento che ha cambiato in maniera permanente, i ricercatori hanno scoperto che anche dopo lo sciopero si è assistito a un aumento dell’esplorazione di alternative tra i pendolari. L’esperienza di vedersi costretti a rinunciare al percorso consueto li aveva indotti a imitare il comportamento delle formiche.

Solo un giorno

Mike Neighbors è un leggendario allenatore di basket del college femminile. Nelle sue prime otto stagioni come head coach (dal 2013 al 2021), ovvero quattro anni alla University of Washington e quattro alla University of Arkansas, ha registrato risultati praticamente ineguagliati dagli allenatori della Divisione I della NCAA: 176 vittorie (il secondo di tutti i tempi) e sei giocatrici selezionate al draft della WNBA, un traguardo mai raggiunto da nessun altro allenatore in così poco tempo. Coach Neighbors attribuisce gran parte del suo successo alla capacità di lasciar perdere.

Dopo oltre un decennio trascorso in diversi istituti come assistente coach, nel 2013 ha finalmente avuto la possibilità di diventare head coach presso la University of Washington. Ha ereditato un programma in cui le sue atlete giocavano o si allenavano sei giorni alla settimana, tempistica che rappresentava lo status quo per le squadre di basket universitarie. L’NCAA impone che giocatori della Divisione I abbiano almeno un giorno libero dalle attività atletiche ogni settimana, e praticamente ogni allenatore NCAA considera quel minimo come un massimo.

Dopo anni di sconfitte in serie, le Huskies si erano riprese nelle due stagioni precedenti sotto la guida di Kevin McGuff (che aveva scelto Neighbors come assistente). Quando McGuff ha accettato l’incarico di head coach per la Ohio State, è toccato a Neighbors cercare di soddisfare le crescenti aspettative. La sua squadra è subito inciampata, perdendo le prime due partite, compresa una brutta sconfitta per 91-77 nell’esordio casalingo contro la University of Portland, una compagine che l’anno prima, sotto la guida di McGuff, le Huskies avevano surclassato di 20 punti. Poi le Huskies sono migliorate un po’, arrivando alla pausa natalizia con un bilancio di 6 vittorie e 4 sconfitte, ma a quel punto Neighbors ha capito che avrebbe dovuto apportare qualche modifica. I piccoli infortuni si andavano

accumulando ed era evidente che l'intensità degli allenamenti impediva alle titolari di giocare troppi minuti in partita.

Durante le vacanze Neighbors ha avuto il tempo e lo spazio per riflettere su come cambiare le cose, e durante il volo di ritorno a Washington ha deciso di apportare un cambiamento drastico. Ha deciso cioè di ridurre gli allenamenti settimanali, concedendo alle sue giocatrici due giorni liberi, invece di uno. Ha scelto di operare questa mossa non convenzionale perché la sua squadra era afflitta dagli infortuni. I corpi delle sue atlete si stavano logorando e gli anni di esperienza come viceallenatore gli dicevano che quegli infortuni si sarebbero accumulati con il passare della stagione. Ha ipotizzato perciò che il giorno di riposo in più avrebbe permesso alle giocatrici di trascorrere più tempo in campo quando contava di più: durante le partite.

Per comprendere l'audacia di questa decisione bisogna che capiate che nessun altro allenatore della Divisione I l'aveva mai presa. Era la fine del 2013, molto prima che il linguaggio della cura di sé diventasse parte dello Zeitgeist. Neighbors sapeva di correre un rischio ma era pronto ad assumersi la responsabilità della scelta, qualora le cose fossero andate male. Tuttavia, per dirlo con parole sue, se le Huskies e la sua carriera di allenatore dovevano colare a picco, sarebbe stato *lui* a decidere come.

Al rientro dalla pausa, mentre la maggior parte degli allenatori cercava di spremere ogni singolo momento di allenamento dalle giocatrici che le regole NCAA consentivano loro, coach Neighbors ha sconvolto il programma annunciando il proprio proposito di concedere un giorno di riposo in più alla sua squadra. Le critiche hanno iniziato a piovergli addosso da ogni direzione. Persino nell'ambiente del basket maschile si diceva: «È un segno di resa. Non ci provano nemmeno». Quando ha fatto sapere ai suoi mentori del suo progetto, si è sentito rispondere: «Amico, se fai una cosa del genere puoi dire addio alla panchina». Persino la sua giocatrice di punta, la matricola Kelsey Plum, contestava la decisione: «È assurdo. La verità è che non ci alleniamo abbastanza, semmai. Non funzionerà».

Ma la Plum si è dovuta ricredere, insieme alle compagne di squadra. Cominciò a notare i miglioramenti da una partita giocata il mese dopo contro la Stanford (allora terza in classifica), squadra che l'anno prima le aveva sbaragliate con un distacco di 35 punti. Nella prima partita di Neighbors trasmessa su una TV nazionale, infatti, le Huskies hanno posto fine alla striscia della Stanford di 62 vittorie consecutive in trasferta nella

Pac-12 con un sorprendente 87-82. Non è stato un caso fortuito. Washington avrebbe concluso la stagione alla grande, guadagnandosi un invito per il WNIT e vincendo le prime tre partite prima di perdere ai quarti di finale. Nella seconda stagione le Huskies sono state promosse al torneo NCAA. Un anno dopo sono arrivate alle Final Four. Nell'ultimo anno di quella classe di giocatrici, si sono imposte come una delle migliori squadre del paese, con un ruolino di 29 vittorie e 6 sconfitte che le ha condotte agli Sweet Sixteen. Ogni squadra ha vinto più partite rispetto alla squadra dell'anno precedente.

Quando quella classe si è laureata, l'alma mater di Neighbors, la University of Arkansas, gli ha chiesto di modificare il suo programma di basket femminile, offrendogli il ruolo di head coach delle Razorbacks. Nelle sue prime quattro stagioni in Arkansas il programma ha registrato il miglior ruolino di marcia della sua storia. Le squadre di coach Neighbors non sono diventate meno competitive per via del giorno libero in più. Anzi: hanno iniziato a vincere di più. E quel giorno libero in più non si è tradotto solo in più vittorie sul campo. Quel giorno in più ha dato a quelle giocatrici il tempo e lo spazio per esplorare altre opportunità e altri interessi che non avrebbero potuto esplorare altrimenti. Lo hanno usato in modi che avrebbero apportato loro benefici anche una volta conclusa la carriera nel basket universitario.

È incredibile quello che si può realizzare in un solo giorno. Alcune atlete che aspiravano a giocare nella WNBA, come Kelsey Plum, trascorrevano quel giorno in palestra. La Plum ha poi avuto una delle più grandi carriere di tutti i tempi nel basket universitario ed è stata la scelta numero uno nel draft WNBA del 2017. Altre giocatrici hanno utilizzato quel tempo per studiare, cosa che ha contribuito ad aumentare le loro medie, a beneficio delle future prospettive di carriera. Alcune di loro hanno esplorato nuove potenziali carriere. Una giocatrice si è impegnata per ottenere una licenza di agente immobiliare, diventando poi una delle agenti di maggior successo nella vendita di case di fascia alta nell'area di Seattle. Un'altra ha sfruttato il giorno libero per assicurarsi uno stage presso Nike e dopo la laurea ha continuato a lavorare lì, facendo rapidamente carriera in azienda.

Molti credono (soprattutto nello sport, ma anche in molte altre attività) che per avere successo serva una determinazione ferrea e che un piano di riserva, un piano B, vi renda più inclini al fallimento. Ma Neighbors ha polverizzato il concetto. Anche se molte delle sue giocatrici hanno usato

quel giorno in più per esplorare un piano di riserva, la prestazione delle sue squadre non ha fatto che migliorare.

Diversificate le vostre opportunità

Neighbors ha scelto di concedere alle sue giocatrici un giorno di riposo in più con l'intento di ridurre gli infortuni, ma un'altra conseguenza importante di quella decisione è stata il fatto che le sue giocatrici hanno potuto utilizzare quel tempo per diversificare i propri interessi, le proprie abilità e le proprie opportunità. Un po' come fanno le formiche. Continuando a esplorare anche quando è già stata scoperta una buona fonte di cibo, le formiche non fanno che diversificare il portafoglio di fonti alimentari per la colonia. Questa diversificazione aiuta a mitigare gli effetti della cattiva sorte. Se una fonte di cibo si esaurisce, hanno già a disposizione altre opzioni.

Il potere della diversificazione è ben noto nel mondo degli investimenti. Gli investitori desiderano un portafoglio diversificato per lo stesso motivo delle formiche, ovvero ridurre l'impatto sui loro profitti nel caso in cui uno qualsiasi dei loro investimenti si rivelasse errato.

Questo non vale solo per gli investitori o le formiche. Un portafoglio diversificato di interessi, competenze e opportunità aiuta ciascuno di noi a proteggerci dall'incertezza. Se non ci fosse incertezza, se poteste prevedere il futuro con sicurezza, allora non avreste bisogno di diversificare. Avreste sempre la vostra fonte di cibo, la migliore possibile. Vi basterebbe un solo investimento, quello con il valore atteso più alto. Scegliereste il lavoro migliore e lo terreste a vita. Naturalmente, però, non è così che va il mondo. Ed è per questo che dovete rispondere alle chiamate dei cacciatori di teste. Perché una qualsiasi chiacchierata esplorativa potrebbe proteggervi nel caso in cui l'azienda per cui lavorate dovesse fallire o licenziare o semplicemente nel caso in cui doveste rendervi conto di non amare più il vostro lavoro.

Anche se non è stata una cosa intenzionale, avere il poker nel mio portafoglio mi ha dato qualcosa a cui rivolgermi quando la mia carriera accademica si è interrotta. Avere Flickr e Slack nel suo portafoglio ha permesso a Stewart Butterfield una rapida ripresa dopo il fiasco di *Game Neverending* e *Glitch*.

Uno degli obiettivi di tutti dovrebbe essere, per quanto possibile, massimizzare la diversificazione di interessi, competenze e opportunità in ciascuno dei nostri portafogli. Ci sono un sacco di modi in cui potete mettere in pratica questo concetto nella vostra vita. Per quanto riguarda il lavoro, per esempio, è una buona idea esplorare altre funzioni chiedendo di partecipare a eventuali corsi di formazione, purché ciò non abbia un effetto negativo sul lavoro di cui siete responsabili. Esplorare altre funzioni vi porterà diversi benefici: massimizzerà il numero di lavori per i quali siete qualificati e vi consentirà di sperimentare altri percorsi di carriera che altrimenti non avreste preso in considerazione. Nel caso in cui doveste perdere il lavoro per un qualsiasi motivo, avreste più alternative verso cui orientarvi. A volte potreste anche scoprire che vi piace ricoprire un ruolo diverso da quello che state svolgendo. Avere nuove competenze nel vostro portafoglio, sviluppate attraverso l'esplorazione, vi consentirà di passare a quel nuovo ruolo con più facilità.

Lo stesso vale nel campo dell'istruzione. Non iscrivetevi all'università decisi a perseguire un'unica specializzazione. Considerate diversi percorsi di studio con caratteristiche o percorsi di carriera che potrebbero interessarvi. Quando scegliete i corsi, optate per quelli che soddisfano i requisiti di più specializzazioni. Questo vi aiuterà a massimizzare il numero di opzioni a vostra disposizione e a diversificare le competenze che sviluppate. Nello scegliere una specializzazione piuttosto che un'altra, valutate quella che lascia aperte più opportunità di carriera: nel vostro primo anno di università dovreste cercare essenzialmente di «frequentare» il maggior numero possibile di materie. A livello di relazioni personali il periodo di esplorazione (gli appuntamenti) vi aiuterà a prendere decisioni migliori riguardo alla persona con cui deciderete di impegnarvi alla fine. Ma, a differenza che in una relazione seria, in quasi tutto il resto, che si tratti della formazione, della carriera, degli hobby o persino del percorso che fate per andare al lavoro, la quantità di esplorazione non dovrebbe mai ridursi a zero.

La diversificazione non vi offre soltanto un atterraggio più morbido nell'eventualità in cui siate costretti a mollare il colpo. Vi aiuta anche a prendere decisioni più razionali quando si tratta di abbandonare qualcosa che non vale più la pena di perseguire. Questo perché è più facile rinunciare quando sapete già *verso* che cosa state andando. Avere altre opzioni

disponibili riduce parte di quell'incertezza sul futuro che può frenarvi dal desistere.

Philips dimostra come sia più facile mollare quando sapete già verso che cosa puntare. I fratelli Philips più di un secolo fa hanno avviato un laboratorio di innovazione proprio allo scopo di diversificare il loro portafoglio, sviluppando nuovi prodotti e tecnologie. Quel laboratorio ha avviato l'azienda sulla strada delle tecnologie in campo medico. Continuando a diversificare il portafoglio di prodotti, l'azienda ha potuto abbandonare opportunità di qualità inferiore, incluso il suo core business, ovvero l'illuminazione, e passare a quelle migliori che aveva scoperto lungo la strada.

Naturalmente, come ogni altra cosa che ha le potenzialità di migliorare le vostre decisioni davanti alla possibilità di piantar lì, il solo fatto che il vostro portafoglio sia diversificato non significa necessariamente che prenderete ottime decisioni su che cosa abbandonare e che cosa continuare a perseguire. Dopo tutto, Sears ha scelto di rinunciare al suo impero – redditizio e in continua espansione – nei servizi finanziari per cercare di salvare il business della vendita al dettaglio, ormai in enorme in difficoltà. Ma avere altre opportunità vi offre almeno la possibilità di compiere scelte migliori su che cosa abbandonare e su che cosa invece insistere. Continuare a esplorare nuove opportunità per aumentare la diversificazione del vostro portafoglio vi aiuterà quando sarete costretti a lasciar perdere, quando non varrà più la pena di perseguire quello che state facendo e quando, benché vi stiate dedicando a qualcosa di valido, vi accorgerete di un'opportunità migliore. In ogni caso, indipendentemente dal motivo per cui potreste mollare il colpo, dovreste sempre tenere a mente che quello che considerate un piano di riserva finirà spesso per trasformarsi nel vostro piano A.

Le Grandi Dimissioni

A marzo e aprile del 2020, quando il Covid ha colpito per la prima volta con forza gli Stati Uniti, la pandemia ha creato un'enorme ondata di dimissioni forzate. In soli due mesi venti milioni di persone hanno perso il lavoro, a un certo punto al ritmo di un milione al giorno. Per circa ventotto milioni di persone negli Stati Uniti impiegate nei settori della vendita al dettaglio, dell'ospitalità e dei servizi di ristorazione, il lavoro si è

semplicemente fermato: non c'erano clienti. Un gran numero di queste attività ha chiuso, temporaneamente o definitivamente. Molte altre hanno dovuto licenziare, mettere in cassa integrazione o ridurre drasticamente le ore dei dipendenti rimanenti. Il livello di incertezza per questi lavoratori e per queste imprese è rimasto particolarmente elevato fino alla fine del 2020. Quando le persone hanno iniziato a tornare nei negozi, negli hotel e nei ristoranti, c'era da aspettarsi che dopo tutta quell'incertezza quanti erano stati licenziati sarebbero stati ansiosi di tornare al lavoro. Ma è successo qualcosa di sorprendente: a partire dall'aprile del 2021 si è verificata infatti una seconda ondata di dimissioni di massa, solo che questa volta è stata volontaria. Le Grandi Dimissioni avevano avuto inizio. Ad aprile quasi 4 milioni di persone hanno lasciato volontariamente il lavoro, il numero più alto da quando il Bureau of Labor Statistics ha iniziato i suoi rilevamenti, nel 2001. Il tasso più elevato di dimissioni si è registrato tra i lavoratori impiegati nei servizi, ovvero tra quelle stesse persone che si erano viste costrette a lasciare il lavoro all'inizio della pandemia. Più di 1,3 milioni di quei lavoratori si sono licenziati ad aprile. In altre parole, solo in quel mese circa una persona su venti che operava nei servizi ha lasciato il lavoro. Quasi lo stesso numero di dipendenti di quei settori ha dato le dimissioni a maggio. A giugno è stato stabilito un nuovo record, poi superato a luglio. E ancora ad agosto.

Perché così tante persone che avevano perso il lavoro durante la pandemia hanno deciso di dimettersi dopo che quel lavoro è stato loro restituito?

Sulla base di ciò che abbiamo appreso in questo libro sulle decisioni connesse in qualche modo alla possibilità di lasciar perdere, possiamo fare alcune ipotesi plausibili.

In primo luogo, le persone che hanno perso il lavoro all'inizio della pandemia sono state costrette a esplorare altre opzioni a loro disposizione per guadagnarsi da vivere, cosa che generalmente non avrebbero fatto in altre circostanze. Ciò ha permesso loro una migliore comprensione del panorama, comprese quelle opportunità che altrimenti avrebbero potuto trascurare.

In secondo luogo, ha anche permesso loro di riesaminare le proprie preferenze. Allo stesso modo in cui Maya Shankar ha capito che non amava lavorare da sola, essere costretti a lasciare il lavoro vi porta a chiedervi quali caratteristiche vi piacciono (e quali no) del lavoro che avete svolto.

Volete essere fisicamente presenti sul posto di lavoro o preferite lavorare da remoto? Volete qualcosa con orari più flessibili? Amate il vostro lavoro? Lo trovate appagante? C'è qualcos'altro che vi renderebbe più felici? Si sarebbe portati a credere che la gente si ponga di queste domande continuamente, ma spesso è necessario essere costretti a lasciare un lavoro, prima di farci sopra una riflessione approfondita.

Terzo, finché siete impiegati, avete un conto mentale aperto. Essere costretti a lasciare il lavoro ha fatto sì che tutte quelle persone chiudessero quei conti. Sappiamo che finché avrete un conto aperto, avrete difficoltà a mollare. Avreste come l'impressione di aver fallito, di esservi arresi. Sono tante le forze cognitive che remano contro. Ma quel licenziamento di massa ha permesso a tutte quelle persone di chiudere il loro conto mentale e cancellare la lavagna. Quando questo succede, il vostro katamari torna alle dimensioni iniziali. Ora siete più simili alle formiche che entrano in un nuovo territorio e lo esplorano per vedere che cosa c'è.

Dopo che il licenziamento le aveva sollevate da tutti quei detriti, quelle persone hanno finalmente potuto chiedersi: «Fino a che punto mi piace davvero quello che sto facendo?». È stato anche più facile dare una risposta razionale a questa domanda, soprattutto perché erano costrette a esplorare le alternative. In molti hanno scoperto che non volevano continuare a fare quello che stavano facendo e che volevano passare a nuove opportunità.

Naturalmente, potete passare a qualcosa di nuovo solo se ci sono opportunità disponibili: parallelamente alle Grandi Dimissioni, abbiamo assistito alla Grande Riapertura. La riapertura, infatti, ha portato con sé una creazione senza precedenti di posti di lavoro. Chiunque volesse cambiare, disponeva di tutte le opportunità possibili. Di fatto, la Grande Riapertura ha creato un portafoglio più diversificato di opportunità per tutti coloro che le stavano cercando. Questa crescita notevolmente accelerata di nuovi posti di lavoro si è verificata in molti settori, ma l'impennata delle dimissioni e dei cambiamenti è stata più concentrata tra le persone che erano state costrette a lasciare il lavoro durante l'inizio della pandemia. Come i passeggeri della metropolitana di Londra dopo la riapertura delle linee, coloro che avevano perso il lavoro hanno continuato a esplorare anche dopo che quel lavoro era tornato disponibile. Hanno imparato la lezione che le formiche conoscono a memoria: *non aspettare di essere costretti a lasciare il lavoro per iniziare a esplorare le possibili alternative.*

Lasciati a noi stessi, tendiamo a concentrarci su ciò che stiamo facendo, escludendo praticamente tutto il resto. Non è solo che non esploriamo altre opportunità: non le notiamo nemmeno quando le abbiamo sotto il naso. Diventiamo miopi. Quest'incapacità di vedere altre cose che potrebbero essere disponibili, in aggiunta a tutte le altre forze che ostacolano la decisione di mollare il colpo, rende difficile abbandonare ciò che state facendo perché, dopo tutto, come passare a qualcosa se non sapete nemmeno della sua esistenza?

Questa miopia sarà l'argomento del prossimo capitolo.

Sintesi del Capitolo 10

- Essere costretti a rinunciare vi costringe a iniziare a esplorare nuove opzioni e opportunità. Ma dovreste iniziare a esplorare prima di essere costretti a farlo.
- Anche dopo aver trovato un percorso che siete intenzionati a seguire, continuate a fare un po' di esplorazione. Le cose cambiano e qualunque cosa stiate facendo adesso potrebbe non essere la strada migliore da perseguire in futuro. Avere più opzioni vi offre qualcosa a cui passare quando è il momento giusto.
- L'esplorazione vi aiuta a diversificare il vostro portafoglio di competenze, interessi e opportunità.
- Un portafoglio diversificato contribuisce a proteggervi dall'incertezza.
- I piani di riserva sono utili soprattutto perché alcuni di essi possono rivelarsi migliori di quelli che state già perseguendo.

11 La miopia degli obiettivi

La maratona di Londra del 2019 è stata la più grande nella storia dell'evento, con oltre 42.000 partecipanti che hanno percorso di 42,2 chilometri. Con così tanti partecipanti, non sorprende che la gara sia stata ricca di storie e risultati insoliti. Quel giorno il Guinness World Records ha annunciato trentotto titoli, tra cui «la maratona più veloce con due corridori ammanettati (misto)», «la maratona più veloce con un corridore vestito da albero di Natale (maschile)» e, curiosamente, con quattro minuti di ritardo rispetto all'albero di Natale, «la maratona più veloce con un corridore vestito da albero (maschile)». E poi c'è la storia di Siobhan O'Keeffe.

La O'Keeffe si era allenata quattro mesi per quell'evento e sperava di arrivare al traguardo in circa cinque ore. La caviglia ha iniziato a farle male più o meno sei chilometri e mezzo dopo la partenza e non ha fatto che peggiorare. Nonostante questo, lei ha continuato a correre, ignorando i segnali che il corpo le stava inviando. Dopo altri sei chilometri e mezzo il perone le si è spezzato a metà. Perché continuare a correre fino a spezzarsi l'osso della gamba, sperimentando un dolore di quel genere?

Se qualcuno che ha intenzione di correre una maratona *sapesse* che si romperà l'osso di una gamba al tredicesimo chilometro, credo si possa concordare sulla certezza che alla fine non partirebbe nemmeno. E se chiedessimo a qualcuno che ha già iniziato la maratona se smetterebbe di correre *prima* di rompersi una gamba, considerato il dolore che deve precedere un simile infortunio, immagino che la risposta sarebbe un enfatico «sì». La O'Keeffe, tuttavia, ha agito in maniera (per noi) controintuitiva. Ma il caso è ancora più strano.

I medici le avevano consigliato di smettere di correre – una richiesta niente affatto sorprendente, considerato che il perone le si era spezzato a

metà – ma lei si è rifiutata. Così, ha corso gli ultimi 29 chilometri in preda a un dolore insostenibile, concludendo la maratona in 6:14:20.

Potreste pensare che questa sia una storia bizzarra, strana e unica nel suo genere, ma in realtà non è così insolita come sospettate. Quello stesso giorno, infatti, nella stessa maratona, alla stessa distanza dal via, un *altro* corridore si è infortunato a un piede e ci ha corso i rimanenti 29 chilometri. Steven Quayle, 13 chilometri dopo la partenza, ha calpestato una bottiglia d'acqua, ferendosi al piede destro, al polpaccio e all'anca; poco dopo il dolore ha iniziato a peggiorare e al venticinquesimo chilometro ha dovuto fermarsi a una tenda fisioterapica per l'assistenza medica, la prima di quattro o cinque di queste soste effettuate prima di finire in 3:57:33. Quattro settimane dopo, nella maratona di Edimburgo, Mike Lewis-Copeland si è fratturato il perone al venticinquesimo chilometro; benché il dolore fosse peggiore di qualsiasi cosa avesse provato fino ad allora, ha proseguito zoppicando e contando i chilometri che mancavano, prima di tagliare il traguardo dopo 4:30. Alla maratona di Londra del 2014 Graham Colborne aveva già fatto esattamente la stessa cosa che Steven Quayle avrebbe ripetuto cinque anni dopo: al tredicesimo chilometro ha calpestato una bottiglia, si è rotto un osso del piede e ha percorso gli altri 29 chilometri in preda a dolori lancinanti.

Una rapida ricerca su Google rivela molte altre storie, sempre relative alla maratona di Londra. Nel 2012 Darren Oliver si è rotto una gamba nemmeno due chilometri dopo la partenza, percorrendo gli altri quaranta fra sofferenze atroci. Nella maratona del 2021 Angie Hopson ha sofferto fin dall'inizio, il dolore è diventato così straziante da costringerla a fermarsi dopo dieci chilometri, ma solo per poco: ha corso gli ultimi 32 chilometri per scoprire solo il giorno dopo che l'aveva fatto con una gamba rotta.

Molti di questi infortuni sono accaduti a runner appassionati. Continuando a correre per il dolore, non hanno rischiato solo la salute o il dolore di un infortunio più grave: hanno messo a repentaglio anche la possibilità di poter continuare ad allenarsi per partecipare ad altre gare in futuro, cosa che chiaramente amavano e occupava un posto prioritario nelle loro vite. Sia Oliver sia la Hopson si sono lamentati di quanto tempo avrebbero dovuto aspettare prima di poter correre di nuovo. Lewis-Copeland, che aveva completato la maratona di Londra nel 2019 prima di fratturarsi il perone a Edimburgo, ha riconosciuto che il suo recupero e la

sua riabilitazione gli avrebbero impedito di seguire il suo piano che per quell'anno prevedeva altre sei maratone.

Perché questi maratoneti ignorano il dolore per continuare a spingere fino a spezzarsi un osso? E, ancora, perché continuano a correre anche dopo l'infortunio, mettendo a rischio la possibilità di gareggiare in futuro? *Perché c'è un traguardo*. I traguardi sono divertenti. O li raggiungi o no. O riesci o fallisci. Non c'è via di mezzo. I progressi lungo la strada contano molto poco.

Quando consideriamo quanto sbagliata sia la nostra intuizione nel pensare che ci ritireremo quando le circostanze ci diranno chiaramente che dovremo farlo, questi maratoneti ci aiutano a capire perché siamo così fuori strada. Una volta iniziata la gara, il successo si misura solo attraverso il superamento del traguardo. E nemmeno una gamba rotta ci farà desistere di fronte alla scelta tra fallire o continuare anche a costo di soffrire.

Il problema obiettivo raggiunto-obiettivo fallito

I vantaggi di stabilire degli obiettivi sono ben noti. Gli obiettivi definiscono la vostra stella polare e vi danno qualcosa per cui lottare. Vi motivano a persistere quando le cose si fanno difficili. È stato ripetutamente dimostrato che gli obiettivi sia stimolanti sia specifici spingono a lavorare di più e sono maggiormente efficaci degli obiettivi più vaghi e generici. Se dite: «Voglio correre 25 chilometri a settimana» o: «Vorrei aumentare la media dei miei voti di mezzo punto nel prossimo semestre», farete più progressi verso il raggiungimento di questi obiettivi che se vi limitaste a dire: «Mi piacerebbe correre di più» o: «Voglio impegnarmi di più a scuola». Ma il fatto che ci siano molti vantaggi nel fissare obiettivi non significa che non ci siano anche lati negativi. Come potreste già sospettare, i traguardi definiti con chiarezza dovrebbero essere accompagnati da un avvertimento: attenzione, potreste sperimentare un'intensificazione dell'impegno.

Maurice Schweitzer della Wharton School e Lisa Ordóñez, allora presso la University of Arizona, insieme a molti altri studiosi tra cui Max Bazerman, Adam Galinsky e Bambi Douma, sono coautori di una serie di articoli che sostengono che gli obiettivi hanno un lato oscuro. Questi ricercatori evidenziano numerose conseguenze negative della pratica di fissare degli obiettivi, molte delle quali interferiscono con un

comportamento razionale quando c'è in ballo la possibilità di mollare il colpo. In particolare, sottolineano come la natura raggiunto-fallito degli obiettivi, la loro inflessibilità e il modo di perseguirli induca a ignorare altre opportunità che potrebbero essere disponibili. Il punto sostenuto dagli autori è che, sebbene gli obiettivi ci aiutino a essere più tenaci, non sempre la tenacia è una virtù. Come già sapete, la tenacia vi aiuta a perseverare in cose difficili su cui vale la pena di insistere, ma al tempo stesso fa sì che perseveriate anche su cose difficili che non meritano più la vostra applicazione.

In parte, ciò che rende efficaci gli obiettivi è che vi inducono a concentrarvi sul traguardo e vi motivano ad andare avanti. Ma la dualità sta nel fatto che, proprio per lo stesso motivo, vi impediscono anche di desistere in una brutta situazione. Perché? In parte perché vengono valutati con il criterio raggiunto-fallito.

Per capire perché la natura raggiunto-fallito degli obiettivi può ostacolare il progresso e aumentare l'intensificazione dell'impegno, considerate questo esperimento mentale. Che cosa vi farebbe stare peggio? Non provare mai a correre una maratona o fare il tentativo e dovervi fermare dopo 25 chilometri? Nel primo caso non vi allenerete mai per una maratona, non ne inizierete mai una e, ovviamente, non la finirete neanche. Non correrete nemmeno un chilometro. Nel secondo caso deciderete di provarci, vi allenerete, inizierete e, dopo 25 chilometri, sarete costretti a rinunciare.

Penso di poter dire che condividiamo tutti l'intuizione per cui il secondo caso sarebbe peggio del primo, quello in cui non vi siete nemmeno alzati dal divano. Il motivo per cui vi sentireste peggio è che se non provate, se non iniziate mai la gara, non potete certo fallire nel raggiungere il traguardo: non si fallisce un obiettivo che nemmeno ci si è posti.

La natura raggiunto-fallito degli obiettivi ostacola i progressi perché impedisce di iniziare le cose per paura di non essere in grado di completarle. Senza dubbio, la persona che si è allenata e ha corso 25 chilometri di una maratona sta meglio dal punto di vista della salute rispetto alla persona che non ha mai iniziato. Se il vostro obiettivo è stare in forma, la persona che ha provato ha chiaramente compiuto più progressi verso tale obiettivo.

Ma la paura di fallire induce molti di noi a desistere dall'iniziare. Come ha spiegato Richard Thaler, scherzando: «Se per passare gli esami serve una

medaglia d’oro alle Olimpiadi, non vi verrà mai in mente di seguire la prima lezione di ginnastica».

Una volta fissato un obiettivo, è su questo che ci misuriamo. Se stiamo correndo una maratona, qualsiasi corsa sotto i 42,2 chilometri è un fallimento. È così che gli obiettivi esacerbano l’intensificazione dell’impegno, perché non possiamo accettare qualsiasi risultato prima del traguardo. Non importa che cosa succede intorno a noi o nel nostro corpo. Non vogliamo provare l’onta del fallimento. Continueremo a correre verso il traguardo finché non ci spezzeremo una gamba.

La natura raggiunto-fallito degli obiettivi non fa che aggravare l’avversione a chiudere i conti in perdita. Non appena vi ponete un obiettivo o un traguardo, vi mettete automaticamente in perdita, almeno in relazione alla distanza che vi separa da quell’obiettivo. Lo sparo alla partenza vi pone già in debito rispetto al traguardo.

Quando un economista parla di guadagni o perdite, si riferisce al fatto che stiate guadagnando o perdendo rispetto al punto in cui avete iniziato. Come spesso accade, però, quando si tratta di obiettivi, la nostra cognizione si preoccupa molto poco di ciò che gli economisti hanno da dire. Essere in perdita è anche uno stato mentale. Non ci consideriamo in una situazione di vantaggio nemmeno se siamo andati più lontano di dove siamo partiti, perché non ci misuriamo in base ai progressi fatti rispetto alla linea di partenza: ci misuriamo solo rispetto a quanto manca al traguardo. E poiché non vogliamo chiudere i conti mentali in perdita, continueremo a correre verso il traguardo anche se sentiamo che una gamba sta per rompersi, e persino dopo che si sarà rotta.

Se tornate indietro quando mancano solo cento metri alla vetta dell’Everest, vi sembrerà di aver fallito. Questa dev’essere stata la sensazione che ha accompagnato Rob Hall e il suo cliente Doug Hansen quando si sono voltati così vicino alla vetta, nel 1995, l’anno prima della spedizione raccontata nel libro di Jon Krakauer. Non importa che Hansen avesse scalato più di 8500 metri, qualcosa che pochi umani hanno mai realizzato. Hansen ha espresso questa sensazione di fallimento con grande intensità quando ha detto a Krakauer: «La vetta sembrava così vicina […] Credimi, da allora non è passato giorno che non ci abbia pensato».

Quando Hall ha convinto Hansen a riprovarci, entrambi si sono ritrovati in perdita. Hanno aperto un nuovo conto, un secondo tentativo di scalare l’Everest, e qualsiasi cosa al di sotto di quella vetta avrebbe significato

fallire ancora una volta. Hall si è sentito obbligato a far sì che Hansen raggiungesse il traguardo, questa volta; e così, proprio lui, da sempre considerato estremamente metodico, come guida e capo spedizione, ha aspettato per due ore che Hansen lo raggiungesse in vetta, sforando di molto il tempo di ritorno che aveva fissato per i suoi clienti. Ovviamente è finita in tragedia per entrambi.

I progressi lungo il percorso dovrebbero contare qualcosa, ma li scartiamo perché gli obiettivi sono raggiunto-fallito, tutto o niente, sì o no. Non viene dato alcun credito ai risultati parziali.

Nel complesso, la natura raggiunto-fallito degli obiettivi può ostacolare il progresso, causare un'intensificazione dell'impegno e impedirci di considerare i progressi che facciamo lungo la strada come un successo. La cosa assurda, in tutto questo, è che quei traguardi sono spesso arbitrari.

Se correte 5 chilometri nel contesto di una gara sui 5.000, avete raggiunto l'obiettivo. Ma se questa è la distanza che riuscite a correre in una mezza maratona, allora avete fallito. Se correte 21 chilometri nel contesto di una mezza maratona, è un successo; nel contesto di una maratona completa, però, è un fallimento. E percorrere con successo 42,2 chilometri diventa un fallimento se stavate partecipando a un'ultramaratona.

Per capire perché Sasha Cohen ha sopportato tre anni di infelicità dopo le Olimpiadi del 2006, dobbiamo solo pensare alla natura raggiunto-fallito degli obiettivi. Il suo traguardo, arrivando alle Olimpiadi del 2006 come favorita, era quello di vincere una medaglia d'oro. Ma è caduta durante il programma lungo e ha dovuto accontentarsi dell'argento. Arrivare secondi al mondo conta poco quando l'obiettivo è essere i primi. E così ha continuato a pattinare in giro per il mondo, benché questo la rendesse infelice, al solo scopo di poterci riprovare nel 2010. Ma per due posizioni non è riuscita a entrare nella squadra olimpica di quell'edizione, e poi ha superato i limiti di età. Costretta a chiudere quel conto mentale, si è sentita finalmente libera, sollevata dal fardello imposto dalla natura raggiunto-fallito degli obiettivi.

Gli obiettivi funzionano, ma a volte funzionano al punto da farci ignorare i segnali evidenti del fatto che non vale la pena di continuare a perseguirli. Quando un obiettivo è tutto o niente, le uniche scelte che avete, essenzialmente, sono non iniziare o attenervi all'obiettivo qualunque cosa accada.

Questo fa parte di ciò che crea il paradosso della rinuncia. Il bello di avere la possibilità di lasciar perdere è che ci rende più facile prendere decisioni in condizioni di incertezza. Ogni volta che prendiamo una decisione, che si tratti di iniziare una corsa o una scalata, o di avviare un'impresa o una relazione, prendiamo quella decisione con informazioni incomplete in un mondo stocastico. Siamo sotto l'influenza del caso. Il mondo può cambiare. Noi possiamo cambiare. Per quasi tutto ciò in cui scegliamo di credere o che scegliamo di fare, avremo la possibilità di cambiare idea o di desistere in qualche momento futuro. Quando ci troveremo di fronte a quella decisione, generalmente avremo informazioni molto migliori rispetto al momento in cui avremo fatto la scelta originale di iniziare.

Ma la possibilità di mollare è utile solo se la usiamo davvero. Il problema è che non lo facciamo, e qui vediamo perché. Una volta che iniziamo, siamo automaticamente in perdita. Siamo al di sotto del nostro obiettivo, i progressi lungo la strada non contano quasi nulla. E questo ci induce a proseguire verso il traguardo, anche con una gamba rotta.

Obiettivi fissi in un mondo che cambia

Ad aggravare il problema obiettivo raggiunto-obiettivo fallito c'è anche il fatto che una volta stabilito un obiettivo, raramente lo riconsideriamo. Gli obiettivi tendono a essere fissati e poi dimenticati. Il traguardo non si sposta.

Se non ci fosse incertezza e il mondo non cambiasse, questo non sarebbe un problema, perché qualunque stella polare stiate cercando di raggiungere non solo sarebbe esattamente la stella polare giusta per voi, ma rimarrebbe tale nel tempo. Ma il mondo è incerto e cambia di continuo. Questo implica che i nostri obiettivi dovrebbero cambiare di conseguenza. Solo che gli obiettivi che ci prefissiamo sono sorprendentemente poco reattivi rispetto alle nuove informazioni.

Ogni volta che fissiamo un obiettivo, facciamo dei compromessi. Dentro ci sono tutte le cose a cui attribuiamo valore: il denaro, il tempo con la nostra famiglia, il tempo per gli hobby, il tempo per gli amici, la salute, la sensazione di poter aiutare gli altri e così via. Non esiste un obiettivo che ci consenta di massimizzare ogni singola cosa che apprezziamo. Per loro

natura, gli obiettivi privilegiano alcune di queste cose rispetto ad altre. In sostanza, quello che ci chiediamo è: «Che cosa voglio ottenere e a che cosa sono disposto a rinunciare per ottenerlo?». Presumibilmente, i benefici ottenuti perseguendo l'obiettivo supereranno i costi.

Un obiettivo è l'espressione di questo bilanciamento. In altre parole, cerchiamo di massimizzare il nostro valore atteso e gli obiettivi che ci poniamo dovrebbero aiutarci a farlo.

Per esempio, se vi ponete l'obiettivo di portare a termine una maratona, ci sono cose che vi aspettate di ottenere e cose che vi aspettate di sacrificare. La sensazione di aver realizzato qualcosa di difficile potrebbe essere importante per voi. Oppure l'obiettivo riflette l'importanza che attribuite alla forma fisica. Oppure, ancora, potrebbe riguardare il senso di benessere che provate stando fuori a correre. O un sacco di altre cose. Quello che volete e la sua importanza relativa sono specifici per voi. Lo stesso vale per ciò che siete disposti a sacrificare in termini di altre cose cui attribuite valore. Allenarvi per una maratona significherà naturalmente sacrificare del tempo con la famiglia o con gli amici, oppure sottrarne ad altri hobby di cui potreste avvertire la mancanza. La maggior parte di noi dà valore al proprio benessere fisico e chiaramente questo è qualcosa a cui dovrete rinunciare, almeno fino a un certo livello: il disagio e gli infortuni di routine fanno parte della corsa e dell'allenamento sulla lunga distanza. Probabilmente state considerando il fatto che dovrete trascorrere un certo periodo di tempo all'aperto quando fa freddo o piove e che talvolta dovrete uscire in quelle condizioni al mattino presto, invece di dormire fino a tardi.

Anche nel fissare gli obiettivi per la vostra carriera fate questo tipo di analisi costi-benefici. Se il vostro obiettivo è quello di accedere alla carriera manageriale di un'azienda Fortune 500, state dando priorità ad alcune cose che apprezzate (come l'avanzamento di carriera o l'agiatezza) a discapito di altre cose a cui siete disposti a rinunciare (come avere un lavoro poco stressante che non comporta strascichi quando siete a casa).

In modo esplicito o implicito, l'obiettivo che impostate è una sorta di variabile per un'equazione del valore atteso che bilancia i benefici che state cercando di ottenere rispetto ai costi che dovrete sostenere per ottenerli.

Tutto questo fa parte del processo di definizione dell'obiettivo. Ma che cosa succede a quel calcolo una volta che avete fissato l'obiettivo e lo state perseguendo?

Una volta fissato, un obiettivo diventa un oggetto fisso. Questa cosa che è una variabile per qualcos'altro diventa l'oggetto stesso. L'obiettivo è ciò che stiamo cercando di raggiungere, invece di tutti i valori espressi ed equilibrati al momento in cui lo abbiamo stabilito. L'obiettivo diventa fisso anche se tutti gli input che hanno portato alla sua scelta si evolvono. Le condizioni nel mondo cambiano. La nostra conoscenza cambia. Cambiano i pesi che attribuiamo ai benefici e ai costi. Cambiano le nostre preferenze e i nostri valori. Poiché queste cose cambiano, se dovessimo ripetere l'analisi costi-benefici, l'esito sarebbe sicuramente diverso. Ma non la ripetiamo.

Per raggiungere le cose che vogliamo raggiungere, dobbiamo essere sensibili al modo in cui il mondo cambia intorno a noi e al modo in cui cambiamo noi stessi. Ciò significherebbe rendere flessibili i nostri obiettivi, ma è una cosa che non siamo portati a fare spontaneamente.

In combinazione, la natura fissa e raggiunto-fallito degli obiettivi ci porta semplicemente a procedere verso il traguardo anche quando il traguardo non è più quello verso cui dovremmo correre. Ma obiettivi immutabili non sono adatti a un mondo flessibile.

Ogni obiettivo ha bisogno di un *a meno che*

Gli obiettivi sono strumenti potenti. Permettono di realizzare cose utili e importanti. Ma il semplice fatto di avere un obiettivo può causare un'intensificazione dell'impegno, con il risultato che vi ritroverete a perseguire un obiettivo che non è più il modo migliore per raggiungere ciò che desiderate.

Certo, in parte è proprio la natura fissa degli obiettivi a causare questo caos. Una volta stabilito un obiettivo, apprendiamo nuove informazioni. Il mondo cambia. Noi stessi cambiamo. Risolviamo determinate «scimmie». Creare obiettivi più flessibili è un modo per affrontare il problema. Un *a meno che* può svolgere egregiamente questa funzione. L'aggiunta di alcuni *a meno che* ben ponderati ai nostri obiettivi ci aiuterà a raggiungere la flessibilità che stiamo cercando, a essere più reattivi rispetto al panorama in evoluzione e a ridurre l'intensificazione dell'impegno verso le cause perse. «Continuerò a perseguire questo contatto *a meno che* non riesca ad avere un dirigente in stanza.» «Manterrò il lavoro *a meno che* non debba portarmelo costantemente a casa o che non cominci a provare un senso di avversione

già a inizio giornata.» «Continuerò a sviluppare questo prodotto *a meno che* non riesca a soddisfare entro due mesi i parametri di riferimento che ho stabilito con il mio *quitting coach*.» «Continuerò a correre questa maratona *a meno che* non mi rompa un osso.»

Questo è il motivo per cui è così importante avere dei criteri di abbandono. Quando impostate un obiettivo, la creazione di un elenco di criteri di abbandono vi dà le condizioni di cui avete bisogno per scegliere con più razionalità il momento giusto per mollare. Tali criteri di abbandono potrebbero riguardare ciò che il mondo vi sta segnalando, come osservare un comportamento che vi dice che il vostro capo è tossico, o che i tassi di interesse stanno aumentando, o che sta calando la nebbia, o che sta per iniziare una pandemia. Oppure potrebbero riguardare cambiamenti in voi stessi, sia che si tratti del dolore che potreste provare prima di rompervi il perone o, come nel mio caso, di un'infiammazione acuta con cui fare i conti. Oppure potrebbe semplicemente essere che le vostre preferenze cambino o che le cose a cui date valore evolvano. Che un lavoro nel settore dei servizi non faccia più per voi. O che lo sport che un tempo amavate non vi renda più felice.

Per rendere questi *a meno che* più efficaci, dobbiamo stilare solidi contratti di pre-impegno che stabiliscano come intendiamo dare seguito a quei criteri di abbandono. Poi, per assicurarci di scegliere gli *a meno che* che ci conducano alla risposta più rapida sul fatto che valga la pena di perseguire la cosa che stiamo facendo, dobbiamo identificare scimmie e piedistalli. Fare questo lavoro con un *quitting coach* che possa responsabilizzarvi nei confronti degli *a meno che* è ancora meglio.

Questi *a meno che*, ovviamente, richiedono una pianificazione anticipata. Dovete cercare di prevedere il maggior numero possibile di scenari che potrebbero verificarsi. Ma non potete prevedere ogni singola circostanza in cui potreste perseverare o rinunciare. Questo significa che dovete continuare a verificare l'analisi costi-benefici di cui l'obiettivo è una variabile. Dovreste rivalutare, a intervalli regolari, se i valori che state cercando di privilegiare siano ancora privilegiati e se valga ancora la pena di sacrificare quelli che state sacrificando. Questi controlli offrono anche l'opportunità di rivalutare i vecchi criteri di abbandono e di impostarne di nuovi.

I buoni *a meno che* ci permettono di sfuggire all'attrazione di obiettivi a breve termine che in realtà non ci aiutano a raggiungere gli obiettivi a lungo

termine che stiamo perseguendo. È così facile rimanere intrappolati nel tentativo di vincere una singola mano di poker o nel cercare di assicurarci di non abbandonare una partita come perdenti. Ma questi obiettivi circoscritti possono impedirci di agire in un modo coerente con il fatto che la vita è un'unica, lunga partita. Questo significa cercare di massimizzare il valore atteso nel corso della nostra vita, cosa che a volte richiede di rinunciare ai traguardi intermedi.

Ci sono molti *a meno che* da applicare nel poker. Continuerò a giocare, *a meno che* non abbia perso una certa somma di denaro, o *a meno che* non siano entrati in gioco nuovi giocatori significativamente migliori di quelli che sono usciti, o *a meno che* non abbia giocato per un certo numero di ore, o *a meno che* non mi senta troppo emotivo o stanco o poco in forma. Gli *a meno che* possono sottrarci alle forze che ci spingono a giocare nel breve termine, inseguendo una vittoria, e allineare più strettamente il nostro comportamento con i nostri interessi a lungo termine.

Continuare a perseverare in qualcosa che non lo merita più vi impedirà di raccogliere i benefici che erano la ragione originale per cui avevate fissato l'obiettivo, o vi porterà a sostenere costi maggiori di quelli che inizialmente eravate disposti a pagare.

I vostri obiettivi dovrebbero cambiare perché il mondo cambia e cambiate voi stessi. Per stare al passo con tutti questi cambiamenti, dovete controllare periodicamente se state percorrendo la via più veloce verso il traguardo e, tanto per cominciare, se state correndo verso la giusta direzione.

Segnate i progressi lungo la strada

Definire il successo solo come il raggiungimento di un traguardo denota una visione piuttosto rigida del mondo. Non è solo che abbiamo bisogno di fissare obiettivi più flessibili: anche noi dobbiamo essere più flessibili nel modo in cui valutiamo il successo e il fallimento.

Considerare gli obiettivi solo in termini di raggiunto-fallito è, per definizione, un comportamento inflessibile e categorico, e questo induce a svalutare o a ignorare completamente qualsiasi progresso compiuto. Per contrastare questo problema dobbiamo trovare la maniera di marcare quel

progresso, di celebrare le cose che abbiamo realizzato lungo la strada verso il traguardo.

Se state cercando di scalare l'Everest perché attribuite e ricavate grande valore da quella sfida fisica e mentale, non sarete oggettivamente in perdita se sarete arrivati al Campo 1, 2, 3 o 4 o a cento metri dalla vetta: non in confronto, certo, al non averci mai provato.

Naturalmente, questa non è la nostra esperienza soggettiva. Ed è ciò che dobbiamo cambiare. Dobbiamo trovare un modo per capovolgere il copione e smettere di misurarci solo in base a quanto siamo lontani dal traguardo. Dobbiamo iniziare a darci più merito per quanta strada abbiamo fatto da dove siamo partiti. Così facendo, una medaglia d'argento sembrerà molto meno deludente, perché in realtà costituisce un risultato enorme, misurato rispetto al punto da cui partono tutti i pattinatori. Fare questo vi permetterebbe di vedere che risultato sia diventare allievi privati di Itzhak Perlman o, nel mio caso, completare cinque anni di studi a livello post-laurea.

È più facile segnare e celebrare i progressi verso un obiettivo se l'obiettivo stesso non è strutturato in modo da essere tutto-o-niente. In certi obiettivi c'è poco valore da ricavare in caso di fallimento. Altri, invece, permettono di realizzare o imparare molte cose di valore lungo la strada, non importa se alla fine tagliate il traguardo o no. È questo il genere di obiettivo a cui dovremmo dare la priorità.

Un concetto, questo, che Astro Teller ha ben chiaro: se può scegliere tra un progetto in cui c'è poca tecnologia o poche opportunità di apprendimento da ricavare rispetto a uno in cui ce ne sono di più, darà la priorità al progetto in cui sa di poter ottenere di più lungo il percorso. L'hyperloop offre un esempio di obiettivo tutto-o-niente. Costruire binari richiedeva una tecnologia già consolidata; allo stesso modo, far sì che il treno accelerasse e viaggiasse ad alta velocità era un problema che altri avevano già risolto. Realizzare questi obiettivi non richiedeva lo sviluppo di qualcosa di nuovo: la scimmia, ovvero la sfida tecnologica, era far salire e scendere i passeggeri in sicurezza. Il problema è che dovevano costruire tutti quei piedistalli prima di poter capire se fossero in grado di ammaestrare la scimmia: in caso negativo, non sarebbe rimasto loro nulla di nuovo. Fate il confronto con un progetto come Loon, la cui missione era consentire l'accesso a Internet in aree remote tramite l'utilizzo di palloni giganti. C'erano molti approcci diversi per mettere in comunicazione i

palloni con il suolo. Uno dei primi tentativi è stato cercare di realizzare una nuova tecnologia laser. Quando questa si è rivelata non essere la soluzione migliore, hanno optato per un approccio diverso, ma la tecnologia laser sviluppata si è rivelata molto preziosa in un progetto successivo di X. Il team di esperti laser di Loon è entrato a far parte di Taara, che sta implementando un aumento significativo della larghezza di banda delle telecomunicazioni. Su larga scala, Teller sta pensando a come creare una cultura che celebri le vittorie lungo il percorso, che celebri i 5.000 e i 10.000 e le mezze maratone che riusciamo a correre, anche se alla fine non raggiungiamo i fatidici 42,2 chilometri.

È una lezione importante da imparare per i leader in generale, perché il modo in cui guidiamo gli altri può esacerbare i problemi che possono sorgere per via della natura raggiunto-fallito e fissa degli obiettivi. I leader cadono spesso nella trappola di valutare le persone esclusivamente in base al fatto che abbiano raggiunto o meno un obiettivo. Così facendo, incrementano il potenziale di intensificazione dell'impegno.

Se i leader si comportano come se il successo dipendesse solo dal raggiungimento di un obiettivo o dal rispetto di una scadenza, i loro riporti impareranno abbastanza in fretta che devono tagliare il traguardo a tutti i costi, non diranno apertamente se pensano che l'obiettivo non meriti più di essere perseguito e saranno riluttanti a rinunciare anche quando la situazione lo richiede, perché i capi lo considererebbero un fallimento.

Una delle belle caratteristiche degli *a meno che* è che vi offrono un altro modo per vincere. Un buon set di criteri di abbandono significa che potete vincere raggiungendo un obiettivo *o* seguendo con successo quei criteri di abbandono. Desistere al momento giusto significa realizzare qualcosa di prezioso. Seguire un *a meno che* vi offre la possibilità di farlo.

Gli *a meno che* associati agli obiettivi che ci siamo prefissati ci consentono di dare priorità al processo rispetto al risultato. L'obiettivo in sé è orientato al risultato, ma gli *a meno che* si concentrano sul processo.

Miopia indotta dagli obiettivi

Abbiamo già esaminato come la nostra ossessione verso il raggiungimento di un obiettivo possa impedirci di vedere segnali chiari ed evidenti (per chi non è coinvolto, almeno) del fatto che dovremmo lasciar perdere. Ma non è

solo che gli obiettivi ci spingono a ignorare i cambiamenti che si verificano lungo il percorso che stiamo seguendo o in noi stessi strada facendo. Gli obiettivi possono anche causare una miopia che ci impedisce di vedere altri percorsi a nostra disposizione, le altre opportunità che potremmo invece perseguire.

Avete già familiarità con il problema che si viene a creare trascurando il costo opportunità. La definizione degli obiettivi può esacerbarlo. Una volta stabilito un traguardo e un percorso per arrivarci, diventiamo miopi, incapaci di esplorare altri percorsi o altri traguardi verso i quali potrebbe essere meglio dirigerci. Non li vediamo, e non è solo un difetto nella visione periferica. Il semplice fatto di perseguire un obiettivo può farci perdere di vista ciò che abbiamo proprio di fronte. Questo è sicuramente quello che è successo a Stewart Butterfield quando aveva Slack sotto il naso: non ha potuto apprezzarne appieno il potenziale fino a quando non ha abbandonato *Glitch*, chiudendo quel conto mentale e costringendosi a tornare in modalità esplorazione. Ed è quello che è successo anche a me con il poker: non riuscivo a vederlo come una possibile carriera fino a quando non sono stata costretta a lasciare la carriera accademica.

Le nostre vite traggono enorme giovamento da un portafoglio più ampio di competenze e opportunità. La miopia causata dagli obiettivi limita le dimensioni di quel portafoglio, perché non cerchiamo né vediamo alternative. In questo senso, le formiche fanno meglio di noi umani, perché vivono in colonie (un insieme di individui che collaborano) e questo fa sì che per loro sia più facile esplorare e sfruttare *allo stesso tempo*. Mentre alcune formiche seguono la scia di feromoni, altre esplorano nuove fonti di cibo. Anche se le formiche lungo la scia dei feromoni sono miopi, alla colonia non importa perché l’esplorazione è coperta da altre. Noi, invece, operiamo come singoli. Una volta che avete stabilito una scia di feromoni da seguire, diventate miopi e faticate a cogliere quelle altre opportunità di cui le nostre amiche formiche, invece, vanno in cerca.

Uno degli studi più celebri che dimostrano come fissarvi su un compito o su un obiettivo può impedirvi letteralmente di vedere ciò che avete di fronte è l’esperimento del gorilla invisibile condotto dagli psicologi di Harvard Daniel Simons e Christopher Chabris nel 1999. I partecipanti dovevano guardare un video in cui un gruppo di persone si passano un pallone da basket e avevano il compito di contare il numero di passaggi. A metà del video, una donna vestita da gorilla attraversava la scena. Dopo che avevano

contato il numero di passaggi, ai partecipanti veniva chiesto se avessero notato qualcosa di insolito. Se rispondevano di no, veniva chiesto loro se avessero visto qualcosa o qualcuno a parte i sei giocatori. Se la risposta era sempre negativa, la domanda successiva era: «Hai visto un gorilla attraversare lo schermo?». Più della metà dei partecipanti (56 per cento) ha risposto «no» a tutte queste domande. Il gorilla era evidente a chiunque guardasse il video senza il compito di fare alcunché. Quando gli sperimentatori mostravano il video una seconda volta, i partecipanti rimanevano immancabilmente sconvolti dal fatto di non aver visto il gorilla. Se non riuscivano a vedere il gorilla proprio sotto il loro naso, immaginate tutto quello che non riuscite a cogliere mentre siete concentrati su un obiettivo!

Bisogna fare davvero attenzione a questa miopia perché è controproducente. Questo è un altro motivo per cui sviluppare una mentalità esplorativa è così importante. Dovete assicurarvi di avere una buona visione panoramica, di rispondere alle chiamate dei cacciatori di teste, di esplorare altre funzioni e di provare nuove cose in generale, in modo da poter arricchire ed espandere il vostro portafoglio. I *quitting coach* possono anche ridurre la miopia, perché in genere vedono le opportunità a vostra disposizione meglio di voi.

Smettete di pensare agli sprechi

Quando pensiamo all'attrito che ci rende difficile lasciar perdere qualcosa, ci rendiamo conto di come definire degli obiettivi vada ad accrescere il volume del katamari. Detestiamo chiudere un conto mentale in perdita. Eppure, non appena fissiamo un obiettivo, automaticamente ci mettiamo in perdita. Questo si aggiunge al trambusto causato da tutti gli altri pregiudizi che truccano la bilancia contro la decisione di rinunciare. Ci leghiamo ai nostri obiettivi al punto tale che possono facilmente diventare parte della nostra identità. Diventano lo status quo. Una volta che ci avviamo verso un traguardo, cominciamo ad accumulare i costi irrecuperabili di tempo, fatica e denaro spesi nel tentativo di raggiungerlo.

Ciò che rende così difficile mollare, se dovessimo riassumere tutto ciò di cui abbiamo parlato in questo libro, è che quando lo facciamo temiamo due

cose: di aver fallito e di aver sprecato tempo, fatica o denaro. Dobbiamo ridefinire il significato di «fallito» e «sprecato».

Quando ci preoccupiamo che smettere significhi che abbiamo fallito, *in che cosa* stiamo fallendo esattamente? Lasciar perdere qualcosa che non vale più la pena di perseguire non è un fallimento. È un successo.

Il modo in cui naturalmente pensiamo al fallimento è come di qualcosa che abbiamo interrotto prima di raggiungere l'obiettivo: un traguardo mancato. Ma il fallimento non è invece forse continuare a perseguire qualcosa che non vale più la pena di perseguire? Come possiamo iniziare a ridefinire il fallimento in modo da considerarlo come la mancata adozione di un buon processo decisionale?

Successo significa seguire un buon processo decisionale, non solo tagliare un traguardo, soprattutto se è il traguardo sbagliato. Significa quindi seguire in modo appropriato i criteri di abbandono, ascoltare i nostri *quitting coach* e riconoscere l'importanza dei progressi compiuti lungo la strada.

Dobbiamo ridefinire anche il concetto di spreco. Che cosa significa sprecare tempo, denaro o fatica? Il nostro problema è che tendiamo a pensare a queste cose in modo retrospettivo. Abbiamo la sensazione che abbandonare qualcosa significhi sprecare tutto ciò che vi abbiamo investito. Ma quelle risorse sono già state spese. Non si possono recuperarle.

Dobbiamo iniziare a pensare allo spreco come a un problema che riguarda il futuro, non il passato. Questo significa rendersi conto che il vero spreco è dedicare un altro minuto o un altro dollaro o un altro sforzo a qualcosa che non lo merita più. Una volta che iniziate a vedere la cosa in questo modo, vi renderete conto di quanto tempo avete effettivamente sprecato al servizio dell'idea che, mollando il colpo, il tempo già investito sarà stato inutile. Basta guardare al treno ad alta velocità della California, su cui si continua a investire per paura di aver sprecato il tempo e il denaro dei contribuenti che vi sono già stati destinati.

Dobbiamo ridefinire il concetto di fallimento. Dobbiamo ridefinire il concetto di spreco. Alla fine, però, quello che dobbiamo fare è riabilitare l'idea stessa di lasciar perdere.

Molte cose complicate valgono la pena di essere perseguite, e la tenacia è utile a perseverare quando è giusto farlo. Ma ci sono altresì molte cose complicate che non vale la pena di perseguire: per questo, anche la capacità

di mollare quando è giusto farlo è un'abilità che va sviluppata. Spero che questo libro vi abbia fornito gli strumenti per riuscirci.

Alla fine, il vostro obiettivo – l'obiettivo di noi tutti – è seguire il percorso in grado di darci il massimo valore atteso durante la vita. Quel percorso comporterà molte rinunce.

Contrariamente alla credenza popolare, i vincenti spesso lasciano perdere. Ed è così che vincono.

Sintesi del Capitolo 11

- Gli obiettivi possono rendere possibile il raggiungimento di traguardi utili e meritevoli, ma possono incrementare le probabilità di intensificare l'impegno quando invece dovremmo gettare la spugna.
- Gli obiettivi sono di natura raggiunto-fallito. O tagliate il traguardo o no, e i progressi fatti lungo la strada contano ben poco.
- Non limitatevi a valutarvi solo in base al fatto che abbiate raggiunto o meno l'obiettivo: chiedetevi anche che cosa avete ottenuto e imparato lungo il percorso.
- Fissate obiettivi intermedi e assegnate priorità agli obiettivi che vi consentono di riconoscere i progressi lungo il percorso o di acquisire qualcosa di prezioso anche nel caso in cui non raggiungiate l'obiettivo.
- Gli obiettivi, una volta stabiliti, sono una variabile di un'equazione del valore atteso in cui mettete sul piatto i benefici che state cercando di ottenere e i costi che siete disposti a sostenere.
- Obiettivi immutabili non sono adatti a un mondo flessibile.
- Con una migliore pianificazione anticipata (come l'identificazione di scimmie e piedistalli e la stesura di criteri di abbandono) e l'aiuto di un buon *quitting coach* potrete rendere gli obiettivi più flessibili, impostando degli *a meno che* e pianificando verifiche regolari sull'analisi che ha portato alla definizione dell'obiettivo originario.
- In generale, quando rinunciamo, temiamo due cose: di aver fallito e di aver sprecato tempo, fatica o denaro.
- Quello dello spreco è un problema che riguarda il futuro, non il passato.

Ringraziamenti

Sono così grata per l’aiuto di così tanti scienziati, autori, innovatori, imprenditori, investitori e leader con cui ho scambiato idee sulle decisioni legate alla possibilità di lasciar perdere! Sono stati tutti incredibilmente generosi nell’elargire il loro tempo e le loro intuizioni: Stuart Baserman, Max Bazerman, Colin Camerer, Keith Chen, Ron Conway, David Epstein, Shane Frederick, Laurence Gonzales, Tom Griffiths, Alex Imas, Daniel Kahneman, Ken Kamler, Jennifer Kurkoski, Libby Leahy, Cade Massey, Michael Mauboussin, William McRaven, Michael Mervosh, Katy Milkman, Mark Moffett, Don Moore, Scott Page, Riley Post, Dan Raff, Eric Ries, Maurice Schweitzer, Ted Seides, Maya Shankar, Barry Staw, Hal Stern, Cass Sunstein, Joe Sweeney, Astro Teller, Phillip Tetlock, Richard Thaler, Tony Thomas, Richard Zeckhauser e Kevin Zollmann.

Grazie a tutti coloro che hanno voluto condividere le loro storie con me, storie che mi hanno aiutata a sviluppare e a perfezionare le mie idee attraverso le loro preziose intuizioni: Stewart Butterfield, Sasha Cohen, Mike Neighbors, Sarah Olstyn Martinez, Maya Shankar e Andrew Wilkinson. Grazie anche a Barry Staw, che, oltre ai suoi altri contributi a questo libro, ha trascorso ore con me per mettere insieme la narrazione sulla figura straordinaria di suo padre Harold.

Tengo a sottolineare la collaborazione di Katy Milkman, Ted Seides e Richard Thaler. Katy e Ted hanno letto le bozze di ogni capitolo, offrendo preziosi feedback e tanto incoraggiamento lungo la strada. Richard ha anche letto molte versioni del manoscritto e ha trascorso ore con me su Zoom, aiutandomi a chiarire i concetti esposti nel libro, molti dei quali si basano enormemente sul suo lavoro. *Lascia perdere* è migliorato tantissimo grazie a questa partnership di pensiero per la quale sono profondamente grata.

Sono anche in debito con Alex Imas, Daniel Kahneman, Barb Mellers, Don Moore, Dave Nussbaum, Ogi Ogas, Brian Portnoy, Barry Staw e Phillip Tetlock, che hanno letto le bozze del lavoro in corso e hanno offerto i loro preziosi commenti.

Un aspetto della generosità dei miei amici e colleghi (e di coloro che sono diventati miei amici mentre scrivevo questo libro) è stata la disponibilità a mettermi in contatto con altre persone che pensavano mi sarebbero stati utile in questo viaggio. Grazie a Josh Kopelman per avermi presentata a Stewart Butterfield, Ron Conway e Andrew Wilkinson; a Michael Mauboussin per avermi presentata a Sasha Cohen e Laurence Gonzales; a Richard Thaler per avermi presentata a Shane Frederick e Maya Shankar; a David Epstein per avermi presentata a Riley Post; a Max Bazerman per avermi presentata a Stuart Baserman; a Maya Shankar per avermi presentata a Jennifer Kurkoski, che a sua volta mi ha presentata a Barry Staw e Astro Teller; a Ted Seides per avermi presentata a Michael Mervosh; e a Mark Moffett per avermi rimessa in contatto con Ken Kamler.

Questo è il mio terzo libro con gli stessi pilastri professionali di supporto: Jim Levine, Niki Papadopoulos e Michael Craig. Come i due lavori precedenti, nemmeno questo sarebbe stato possibile senza questi cari amici.

Jim Levine ha coltivato il progetto fin dall’inizio. A parte il suo evidente acume nel proteggere e promuovere i miei interessi come mio agente, è riuscito in qualche modo a mostrarsi costantemente incoraggiante e ottimista, pur mantenendo un occhio di falco per stimolare tutto ciò che pensava avrebbe reso il libro migliore in corso d’opera.

Niki Papadopoulos ha plasmato questo libro come editor in ogni fase del percorso. La sua attenzione ai dettagli è incredibile quanto la sua capacità di comprendere e dirigere il flusso e l’organizzazione di un libro. Mi fido ciecamente del suo istinto e dei suoi giudizi. In poche parole, Niki mi capisce. Non posso sottolineare abbastanza quanto sia importante per me durante il travagliato processo di scrittura, né posso spiegare quanto sia migliore questo libro grazie a lei.

Sono riconoscente ad Adrian Zackheim per l’entusiastico sostegno al progetto, così come a tutti i membri di Portfolio e all’intera famiglia Penguin Random House, comprese Kimberly Meilun e Amanda Lang.

Sono profondamente in debito con Michael Craig, che è stato essenziale per la realizzazione di questo libro. Oltre a essere un grande amico, è stato

incredibilmente generoso nel mettere al mio servizio i suoi talenti di redattore, ricercatore, membro del pubblico di prova, contributore di idee ed esempi, compilatore e organizzatore del presente materiale. Sono sicura che questo libro non esisterebbe senza di lui.

Sono anche grata al mio assistente di ricerca, Antonio Grumser, così come per il lavoro di Meghna Sreenivas nelle fasi iniziali del progetto.

Questo libro ha beneficiato enormemente degli input e dei feedback che ho ricevuto da tutte le aziende, conferenze, gruppi professionali e dirigenti che mi hanno assunto, dandomi l'opportunità di elaborare le mie idee attraverso consulenze, coaching, keynote e ritiri nel corso degli anni. Un ringraziamento speciale allo staff di mParticle, che ha reso possibile una magnifica illustrazione dei criteri di abbandono all'opera e mi ha permesso di citare l'azienda per nome.

Questo libro deve molto alle esperienze che ho accumulato lavorando con l'Alliance for Decision Education, un'organizzazione non profit dedicata alla costruzione del campo dell'educazione decisionale, dalla scuola dell'infanzia alle superiori. Ringrazio il direttore esecutivo Joe Sweeney, tutto il suo staff, il consiglio di amministrazione, il consiglio consultivo, il consiglio degli ambasciatori, tutti gli ospiti del *Decision Education Podcast* di Alliance e tutti coloro che sostengono l'organizzazione.

Grazie a Jenifer Sarver, Maralyn Beck, Luz Stable, Alicia McClung e Jim Doughan per l'aiuto costante ed estremamente necessario che forniscono nel tenere in piedi la mia vita professionale.

Sono molto grata alla mia famiglia, a mio marito, ai miei figli, a mio padre, a mio fratello, a mia sorella e alle loro famiglie. Queste sono le persone che più contribuiscono a rendermi felice come non sono mai stata. Mi hanno sostenuta a ogni passo del faticoso cammino. La mia gratitudine nei loro confronti va oltre le parole.

Un ultimo ringraziamento alla defunta Lila Gleitman, mia mentore e migliore amica. Fino all'ultima settimana della sua vita Lila ha continuato a chiedermi notizie su questo progetto, entusiasta dell'argomento e desiderosa di essere la mia partner di idee. Il lavoro di un mentore vive attraverso i suoi studenti, e spero che sarebbe stata orgogliosa del progetto finito. Non passa giorno in cui non senta la sua mancanza.

Note

Prologo

I principali eventi della carriera pugilistica professionale e della vita post-pugilistica di Muhammad Ali sono ampiamente pubblicati. Insieme a molte altre fonti, potete trovare i fatti accertati nei seguenti libri su Ali: Jonathan Eig, *Ali: A Life*, Boston, Mariner, 2017 (trad. it. *Muhammad Ali, la vita*, Roma, 66thand2nd, 2019); Dave Hannigan, *Drama in the Bahamas: Muhammad Ali's Last* Fight, New York, Sports Publishing, 2016; Thomas Hauser, *Muhammad Ali: His Life and Times*, New York, Simon and Schuster, 1991 (trad. it. *Muhammad Ali: impossibile è niente*, Milano, Piemme, 2016); David Remnick, King of *the World: Muhammad Ali and the Rise of an American Hero*, New York, Random House, 1998 (trad. it. *Il re del mondo*, Milano, Feltrinelli, 2008); David West (ed.), *The Mammoth Book of Muhammad Ali*, New York, Running Press, 2012.

L'ignobile fine di Ali contro Trevor Berbick alle Bahamas nel dicembre 1981 è l'argomento dell'intero libro di Hannigan. Inoltre, le seguenti fonti forniscono dettagli simili e aggiuntivi sulla litania di problemi che hanno dominato l'ultima tappa del più grande showman della storia dello sport: BoxRec, «Trevor Berbick vs. Muhammad Ali» (incluse le citazioni dei resoconti contemporanei dell'incontro), ultima modifica 3 marzo 2016, https://boxrec.com; Mark Heisler, «From the Archives: Ali's Last Hurrah Turns into Circus with Few Laughs», *Los Angeles Times*, 5 agosto 2015 (data dell'articolo originale12 dicembre 1981), www.latimes.com. Si vedano anche Eig, *Ali*, cit.; Hauser, *Muhammad Ali*, cit.; Remnick, *King of the World*, cit.; West, *The Mammoth Book of Muhammad Ali*, cit.

La successiva diagnosi di Parkinson e l'accumulo di tutte le punizioni fisiche di Muhammad Ali, soprattutto tra l'incontro con Foreman e la fine della sua carriera, sono descritti in modo approfondito in tutti i libri sopra citati.

Perseverare vs lasciar perdere (citazioni stimolanti)

Le specifiche citazioni ispiratrici attribuite all'elenco dei luminari sono le seguenti:

Babe Ruth: «Non si può battere chi non si arrende mai».

Vince Lombardi: «Quando impari a lasciar perdere, diventa un'abitudine». E, naturalmente, «I vincitori non mollano mai e chi molla non vince mai».

Bear Bryant: «Non desistere mai. È la scappatoia più facile del mondo. Stabilisci un obiettivo e non mollare finché non lo raggiungi. Una volta raggiunto, fissa un altro obiettivo e non rinunciare finché non l'avrai raggiunto. Non mollare mai».

Jack Nicklaus: «Impegnati a non mollare mai, a non arrenderti mai, qualunque sia la situazione».

Mike Ditka: «Non sei mai un perdente finché non smetti di provarci».

Walter Payton: «Se cominci qualcosa, non devi lasciar perdere; questo è ciò che ci hanno insegnato. Se devi giocare, tanto vale farlo per dare il meglio di te».

Joe Montana: «Mia madre e mio padre, Joe e Theresa Montana, mi hanno portato con loro e mi hanno insegnato a non rinunciare mai e a impegnarmi per essere il migliore».

Billie Jean King: «I campioni continuano a giocare finché non ottengono il risultato giusto».

Conrad Hilton: «Il successo... sembra essere legato all'azione. Gli uomini di successo continuano a muoversi. Commettono errori, ma non mollano».

Ted Turner: «Non si può mai rinunciare. I vincitori non rinunciano mai e chi rinuncia non vince mai».

Richard Branson: «Tratta il fallimento come una lezione su come non affrontare il raggiungimento di un obiettivo, e poi usa questo apprendimento per migliorare le tue possibilità di successo quando ci riproverai. Il fallimento è la fine solo se decidi di fermarti».

Queste citazioni e innumerevoli altre simili si possono trovare sui siti web in cui vengono raccolte, come azquotes.com, brainyquote.com, o notable-citazioni.com. Sui siti di shopping come Amazon o Etsy o su quelli di numerosi rivenditori specializzati, è possibile trovare la maggior parte di queste citazioni su magliette, tazze da caffè, fermacarte e poster.

Le fonti originali di queste citazioni non sono state verificate per questo libro, anche se il punto non è ciò che uno di questi individui ha realmente detto o inteso dire. È che il messaggio a favore della grinta è onnipresente. Sull'errata attribuzione di una delle rare citazioni a favore dell'abbandono si veda Quote Investigator, «If at First You Don't Succeed, Try, Try Again. Then Quit. There's No Use Being a Damn Fool about It», 11 agosto 2013, https://quoteinvestigator.com

Perseverare vs lasciar perdere (sinonimi)

I sinonimi sono tratti da merriam-webster.com e thesaurus.com e comprendono diverse forme dei termini positivi citati oltre che sinonimi di «perseveranza».

Ammantato in un eufemismo (Lindsey Vonn)

Lindsey Vonn ha dato l'annuncio del suo ritiro su Instagram il 1° febbraio 2019, instagram.com/p/BtWBLQsnKXD. I notevoli risultati della sua carriera e i numerosi rientri da gravi infortuni sono citati da Bill Pennington, «Lindsey Vonn to Retire», *New York Times*, 1° febbraio 2019; Clare Menzel, «Lindsey Vonn's Toughest Recovery Yet May Be Healing the Heartbreak of Retiring», *Powder*, dicembre 2019.

Ammantato in un eufemismo (la battuta del macellaio)

La battuta di Milton Berle è citata in Milt Rosen (ed.), *Milton Berle's Private Joke File: Over 10,000 of His Best Gags, Anecdotes, and One-Liners*, New York, Three Rivers, 1989, p. 118.

Capitolo 1

Quando ho cominciato a considerare l'idea del lasciar perdere come argomento per un libro, ne ho parlato con Phil Tetlock, mio mentore e amico. Una delle cose che ha detto durante la conversazione che abbiamo avuto, parafrasando una grande citazione del passato, è stata: «Il contrario di una grande virtù è una virtù. Il contrario di aver grinta è rinunciare, che è anche una grande virtù».

Questa idea è stata per me una stella polare nello sviluppo di questo libro. In realtà si tratta della sostanza di due grandi citazioni. Thomas Mann, in un saggio del 1929 su Sigmund Freud, disse: «Una grande verità è una verità il cui contrario è anch'esso una verità». Secondo Hans Bohr, figlio del fisico e premio Nobel Niels Bohr, una delle massime preferite del padre era: «Le verità profonde [si riconoscono] dal fatto che anche il loro contrario è una verità profonda». (Quando il re Federico IX di Danimarca conferì l'Ordine dell'Elefante a Niels Bohr nel 1947, Bohr disegnò uno stemma con il motto «Contraria sunt complementa», «Gli opposti sono complementari»).

Gli uomini invisibili in cima al mondo

Molte informazioni riguardanti l'Everest sono tratte da Jon Krakauer, *Into Thin Air: A Personal Account of the Mount Everest Disaster*, New York, Villard, 1997 (trad. it. *Aria sottile*, Milano, Corbaccio, 2003). Ho esaminato anche alcune parti del libro di memorie di Lou Kasischke, *After the Wind: Tragedy on Everest, One Survivor's Story*, Harbor Springs, MI, Good Hart, 2014, in particolare le pagine 125-127 (sull'importanza dei tempi di inversione di marcia sull'Everest) e 167-179 (con il suo racconto in prima persona della decisione di invertire la rotta il giorno del raggiungimento della vetta nel 1996).

Ci sono piccole differenze nelle due versioni, comprensibili dato il caos della situazione e la difficoltà di pensare con chiarezza in quelle condizioni estreme. Kasischke è più preciso nell'identificare l'orario di inversione di marcia dichiarato da Rob Hall (le 13:00) rispetto a Krakauer (le 13:00 o le 14:00). Kasischke indica anche l'ora in cui Stuart Hutchison e John Taske gli dissero che stavano tornando indietro, «intorno a mezzogiorno», che è un po' più tardi rispetto all'orario compreso tra le 11 e le 11:30 citato da Krakauer. Lui afferma anche di aver seguito brevemente gli altri alpinisti che proseguivano verso la vetta prima di prendere la decisione, come Hutchison e Taske, di tornare al campo 4.

Ho avuto anche la fortuna di discutere del processo decisionale in cima all'Everest con Ken Kamler, che è stato il medico di quattro spedizioni sull'Everest. Tra queste, una spedizione del 1995, quando fece dietrofront a soli 300 piedi dalla vetta, e una del 1996, quando era a un giorno dal suo stesso tentativo di raggiungere la vetta e abbandonò l'impresa per fornire assistenza medica ai sopravvissuti gravemente feriti. Per la stesura di questo libro ho avuto scambi e corrispondenza con il dottor Kamler, oltre a discutere delle sue esperienze sull'Everest e del processo decisionale nell'«Episode 013: Everest and Extreme Decision-Making with Dr. Ken Kamler», *The Decision Education Podcast*, 8 settembre 2021, https://allianceforedecisioneducation.org. Si veda anche Ken Kamler, *Doctor on Everest*, Adarsh, 2014 (nuova edizione cartacea).

Secondo Ken Kamler durante la discesa dalla vetta il tasso di mortalità è aumentato di otto volte. La sua intuizione sulla febbre da vetta, sebbene formulata da altri, ha influenzato l'uso che ho fatto nel corso del libro di esempi di decisioni che riguardano gli alpinisti: «Il tuo obiettivo diventa raggiungere la vetta e ti dimentichi di tutto il resto. Anche se arrivare in cima è solo a metà strada. Pensano che l'obiettivo finale sia arrivare in cima, ma non è così. L'obiettivo è tornare giù».

Per questo libro mi sono confrontata anche con Laurence Gonzales, autore e relatore sul tema del processo decisionale in contesti a rischio. Gonzales mi ha aiutata con la sua intuizione su come non «vediamo» chi abbandona: «Desistere è un tale anatema. Non vedi l'abbandono nemmeno quando ti capita davanti. Questa è una cosa importante. Dobbiamo imparare a vederlo, perché tutti ci imitiamo a vicenda. Imitiamo la vittoria. Vediamo i calciatori battere i pugni in aria, ma bisogna vedere anche chi si arrende».

La rinuncia è uno strumento per prendere decisioni

Per le descrizioni e i vantaggi della strategia di sviluppo del *minimum viable product* si veda Eric Ries, *The Lean Startup*, New York, Crown Business, 2011 (trad. it. *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup*, Milano, Rizzoli, 2012). Tra gli esempi più famosi di aziende che sono state avviate con i MVP ci sono Amazon, Foursquare, Groupon, Zappos, Airbnb e Facebook. Laura Holton, «11 Standout Examples of Minimum Viable Products», MYVA360, https://myva360.com

Sono venuta a conoscenza per la prima volta della dedizione di Richard Pryor alla sperimentazione nel Comedy Store nell'episodio 2 del documentario in cinque parti di Showtime *The Comedy Store*, 2020, scritto e diretto da Mike Binder. Per ulteriori dettagli su Pryor, sul suo metodo e sul Comedy Store si vedano i seguenti libri: William Knoedelseder, *I'm Dying Up Here: Heartbreak and High Times in Stand-Up Comedy's Golden Era*, New York, PublicAffairs, 2009; Kliph Nesteroff, *The Comedians: Drunks, Thieves, Scoundrels and the History of American Comedy*, New York, Grove, 2015. I riferimenti al ruolo di Pryor nella storia della stand-up comedy sono tratti da Ranker, «Comedy Central's 100 Greatest Standups of All Time», aggiornato al 24 giugno 2021,

www.ranker.com e da Matthew Love, «50 Best Stand-Up Comics of All Time», *Rolling Stone*, 14 febbraio 2017, www.rollingstone.com. Citazioni di elogi e riconoscimenti a Pryor appaiono in «Praise of Richard Pryor», www.richardpryor.com

Il canto delle sirene della certezza

In una delle conversazioni che ho avuto con Richard Thaler per la stesura di questo libro, mi ha detto: «L'unico momento in cui sei sicuro di dover smettere è quando non è più una decisione».

Il Super Bowl è un cimitero aziendale

Il giornalista Jon Erlichman (@jonerlichman) ha meravigliosamente twittato il giorno del Super Bowl 2021 un elenco di alcune delle aziende inserzioniste durante la prima apparizione di Tom Brady al Super Bowl diciannove anni prima: «Some businesses that advertised during Tom Brady's first Super Bowl», twitter.com

«Sapere quando tenere le carte, sapere quando foldare»: ma, soprattutto, foldare

Il cantautore Don Schlitz scrisse il testo di *The Gambler* nel 1976. La canzone è stata registrata da Kenny Rogers e pubblicata nell'album omonimo, prodotto da Larry Butler, nel novembre 1978. La versione singola della canzone fu pubblicata il 15 novembre 1978.

Capitolo 2

Le informazioni biografiche su Stewart Butterfield e i dettagli del suo sviluppo di Game Neverending, Flickr, Glitch e Slack provengono dalle seguenti fonti: Carlos Chicas Berti, «Slack Co-founder Stewart Butterfield on Thriving through Failure», *Business Class*, autunno 2018, https://onlineacademiccommunity.uvic.ca; E.B. Boyd, «A Flickr Founder's Glitch: Can a Game That Wants You to Play Nice Be a Blockbuster?», *Fast Company*, 27 settembre 2011, www.fastcompany.com; Deborah Gage, «Slack Raises $80 Million Fund to Support Platform Strategy», *Wall Street Journal*, 15 dicembre 2015, www.wsj.com; Erin Griffith, «Slack Stock Soars, Putting Company's Public Value at $19.5 Billion», *New York Times*, 20 giugno 2019, www.nytimes.com; Reid Hoffman, «How to Turn Failure into Success: Lessons from Slack's Stewart Butterfield on the *Masters of Scale* Podcast», *Medium*, 12 aprile 2018, https://reid.medium.com; Reid Hoffman, «*Masters of Scale* Episode Transcript: Stewart Butterfield», *Masters of Scale*, https://mastersofscale.com; Mat Honan, «The Most Fascinating Profile You'll Ever Read about a Guy and His Boring Startup», *Wired*, 7 agosto 2014, www.wired.com; Maya Kosoff, «14 Surprising Facts about Slack CEO Stewart Butterfield», *Inc.*, 2 settembre 2015, www.inc.com; Daniel Thomas, «The $5bn Tech Boss Who Grew Up without Electricity», *BBC*, 24 giugno 2018, www.bbc.com; Aaron Tilley, «Salesforce Confirms Deal to Buy Slack for $27.7 Billion», *Wall Street Journal*, 1 dicembre 2020, www.wsj.com

Le spiegazioni specifiche sul processo di abbandono da parte di Butterfield di Glitch e di avvio di Slack provengono dalle conversazioni che ho avuto con Stewart Butterfield per la stesura di questo libro. I riferimenti alle e-mail e alle informazioni sul marketing e sull'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti provengono da copie del materiale che Butterfield ha condiviso con me durante e dopo quelle conversazioni.

Lasciate perdere quando avete ancora una scelta

Le informazioni sul tasso di successo delle assunzioni manageriali e sul costo di un errore medio di assunzione sono tratte dall'Introduzione di Geoff Smart e Randy Street, *Who: The A Method for Hiring*, New York, Ballantine, 2008.

Smettere è una decisione che riguarda il valore atteso

Le informazioni su Sarah Olstyn Martinez provengono dalle nostre conversazioni e dalla corrispondenza che abbiamo avuto quando mi ha cercata per una consulenza e per la stesura di questo libro. La fonte per le informazioni sulla violenza da armi da fuoco nel quartiere North Lawndale di Chicago è un articolo di Veronica Fitzpatrick *et al*., «Nonfatal Firearm Violence Trends on the Westside of Chicago Between 2005 and 2016», *Journal of Community Health*, 44, n. 5 (2019), pp. 866-873.

Viaggiatori nel tempo dal passato

Le informazioni sull'uso del concetto del viaggio nel tempo da parte dell'ammiraglio McRaven nel prendere decisioni militari provengono dalle conversazioni e dalla corrispondenza che ho avuto con William McRaven per la stesura di questo libro.

Lanciare monete

Si veda Steven Levitt, «Heads or Tails: The Impact of a Coin Toss on Major Life Decisions and Subsequent Happiness», *Review of Economic Studies*, 88, n. 1 (gennaio 2021), pp. 378-405.

Il salto dello squalo

Fred Fox Jr., scrittore e produttore televisivo di grande successo tra la metà degli anni Settanta e la fine degli anni Novanta, è considerato l'autore dell'episodio di *Happy Days* (insieme a Garry Marshall, creatore della serie) ed è «accusato» del caso originale di salto dello squalo. Fox ha scritto una difesa vivace e bonaria dell'episodio. Si veda Fred Fox Jr., «First Person: In Defense of 'Happy Days'' 'Jump the Shark' Episode», *Los Angeles Times*, 3 settembre 2010, www.latimes.com. L'articolo contiene anche informazioni sulla data di messa in onda, sugli ascolti e sull'audience dell'episodio.

Il dilemma della rinuncia

Le informazioni e le citazioni riportate in questo paragrafo provengono dalle seguenti fonti: Jim Carnes, «Dave Chappelle Lets Rude Crowd Have It, Sticks Up for Cosby Comment», *Sacramento Bee*, 17 giugno 2004; Christopher John Farley, «On the Beach with Dave Chappelle», *Time*, 15 maggio 2005, https://time.com; Josh Wolk, «EW Investigates the Disappearance of Dave Chappelle», *Entertainment Weekly*, 16 maggio 2005, https://ew.com; Kevin Power, «Heaven Hell Dave Chappelle», *Esquire*, 30 aprile 2006; Oprah, «Chappelle's Story», 3 febbraio 2006, www.oprah.com; Hilton Als, «Who's Your Daddy?», *The New Yorker*, 14 luglio 2014, www.newyorker.com; CBS News, «Dave Chappelle on Fame, Leaving 'Chappelle's Show' and Netflix Special», 20 marzo 2017, www.cbsnews.com; Biography, «Dave Chappelle», 29 gennaio 2018, www.biography.com

Capitolo 3

Lo studio fondamentale sulle decisioni prese dai tassisti per stabilire quando smettere o continuare a lavorare sulla base di un obiettivo giornaliero è stato pubblicato da Colin Camerer *et al*., «Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time», *Quarterly Journal of Economics*, 112, n. 2 (maggio 1997), pp. 407-441.

L'economista di Princeton Henry Farber ha condotto tre studi che mettono in discussione i risultati del lavoro di Camerer *et al*. Si vedano: «Is Tomorrow Another Day? The Labor Supply of New York City Cabdrivers», *Journal of Political Economy*, 113, n. 1 (febbraio 2005); «Reference-Dependent Preferences and Labor Supply: The Case of New York City Taxi Drivers», *American Economic Review*, 98, n. 3 (giugno 2008), pp. 1069-1082; «Why You Can't Find a Taxi in the Rain and Other

Labor Supply Lessons from Cab Drivers», *Quarterly Journal of Economics*, 130, n. 4 (novembre 2015), pp. 1975-2026.

Lo studio di Farber del 2005 ha rilevato che le conseguenze della sosta dei tassisti sul reddito giornaliero erano modeste. Tuttavia, ha riscontrato che i conducenti utilizzavano l'euristica delle ore giornaliere trascorse in taxi come riferimento. Questo migliorava il comportamento riscontrato da Camerer, ma era ancora insufficiente per decidere se smettere o continuare a lavorare sulla base della domanda dei clienti. Nello studio del 2008 Camerer concludeva: «Sebbene possa esistere un livello di reddito di riferimento in un determinato giorno, tale da stabilire un aumento discreto della probabilità di fermarsi quando si raggiunge tale livello di reddito, il livello di riferimento varia sostanzialmente da un giorno all'altro per un determinato autista. Inoltre, la maggior parte dei turni termina prima che venga raggiunto il livello di reddito di riferimento».

Il suo studio del 2015, basato sui dati di tutti i viaggi dei tassisti a New York dal 2009 al 2013, ha contraddetto più direttamente Camerer, concludendo che «ci sono poche evidenze che la dipendenza dai riferimenti sia un fattore importante che determina l'offerta di lavoro dei tassisti di New York». Ha anche notato il ruolo positivo dell'esperienza: «L'elasticità stimata dell'offerta di lavoro cresce sostanzialmente con l'esperienza, e i nuovi conducenti con scarsa elasticità dell'offerta di lavoro hanno maggiori probabilità di licenziarsi».

Due studi condotti su tassisti di Singapore hanno riportato risultati simili a quelli di Camerer. Si veda Yuan K. Chou, «Testing Alternative Models of Labor Supply: Evidence from Taxi Drivers in Singapore», *Singapore Economic Review*, 47, n. 1 (2002), pp. 17-47; Sumit Agarwal *et al*., «Labor Supply Decisions of Singaporean Cab Drivers», *SSRN Electronic Journal*, (2013), 1053.

L'economista Kirk Doran dell'Università di Notre Dame ha riferito in uno studio del 2014 che, coerentemente con i risultati di Camerer, «molti lavoratori riducono le loro ore giornaliere in risposta ad aumenti salariali a breve termine che durano meno di un giorno». Kirk Doran, «Are Long-Term Wage Elasticities of Labor Supply More Negative than Short-Term Ones?», *Economic Letters*, 122, n. 2 (febbraio 2014), pp. 208-210.

Guadagni e perdite sulla carta

Il materiale introdotto nel Capitolo 3 sugli aspetti del lavoro di Daniel Kahneman è stato elaborato grazie alle conversazioni e alla corrispondenza che ho avuto con Kahneman durante la stesura di questo libro.

Anche Richard Thaler ha dato un'impronta a questo capitolo (e ad altri, come si dirà) grazie alle conversazioni e alla corrispondenza che ho intrattenuto con lui durante la stesura.

Kahneman e Tversky hanno esposto per la prima volta la teoria del prospetto in «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica*, 47, n. 2 (marzo 1979), pp. 263-291. Hanno poi sviluppato una versione successiva della teoria del prospetto in «Advances in Prospect Theory. Cumulative Representation of Uncertainty», *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, n. 4 (1992), pp. 297-323. Kahneman ha descritto in dettaglio la teoria del prospetto in *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Un articolo del 2020 di Kai Ruggeri e più di trenta coautori ha riassunto la notevole influenza della teoria del prospetto: «È difficile sopravvalutare il livello di importanza che la teoria del prospetto ha avuto sulla scienza, sulla politica, sul management, sui servizi finanziari, sul governo e oltre». Inoltre, la teoria del prospetto è «il quadro teorico più influente in tutte le scienze sociali» e «il documento più citato in economia e tra i più citati nelle scienze psicologiche». Questo gruppo internazionale di autori ha ricreato i metodi e le procedure dello studio originale di *Econometrica* in diciannove Paesi e tredici lingue. Hanno concluso che «i principi della teoria del prospetto si replicano oltre ogni ragionevole limite». Kai Ruggeri *et al*., «Replicating Patterns of Prospect Theory for Decision under Risk», *Nature Human Behavior*, 4 (2020), pp. 622-633. Si veda anche «Not Lost in Translation: Successfully Replicating Prospect Theory in 19 Countries», Pre-publication version, 21 agosto 2019.

Data l'importanza dell'avversione alle perdite come aspetto della teoria del prospetto, le citazioni precedenti descrivono anche i fondamenti dell'avversione alle perdite di Kahneman e Tversky. Si veda Daniel Kahneman, Amos Tversky, «Choices, Values, and Frames», *American Psychologist*, 39, n. 4 (1984), pp. 341-350; Amos Tversky, Daniel Kahneman, «Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference Dependent Model», *Quarterly Journal of Economics*, 106, n. 4 (novembre 1991), pp. 1039-1061. Nathan Novemsky e Kahneman hanno descritto la storia dell'avversione alle perdite, includendo numerosi contributi teorici e sperimentali di altri scienziati. Nathan Novemsky, Daniel Kahneman, «The Boundaries of Loss Aversion», *Journal of Marketing Research*, 42, n. 2 (maggio 2005), pp. 119-128: 120. Per alcune stime sull'entità dell'asimmetria dell'impatto emotivo delle perdite rispetto a guadagni equivalenti, si veda Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, cit., p. 284; Richard H. Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, New York, W.W. Norton, 2015, p. 34 (trad. it. *Misbehaving: la nascita dell'economia comportamentale*, Torino, Einaudi, 2018).

Smettere finché si vince?

Uno dei pochi aforismi che incoraggiano a smettere è «Smetti finché sei in tempo». Ha avuto origine da un sacerdote di nome Baltasar Gracián, che lo scrisse come consiglio in un libro del 1647 intitolato *Oráculo manual y arte de prudencia* (Oracoli a mano e arte della saggezza). (Grácian aggiunse: «Tutti i migliori giocatori d'azzardo lo fanno».)

Prendi i soldi e scappa

Lo studio a cui si fa riferimento in questo paragrafo è quello di Rawley Heimer *et al*., «Dynamic Inconsistency in Risky Choice: Evidence from the Lab and Field», *SSRN Electronic Journal* (2020). Questo paragrafo si basa anche sulle conversazioni e sulla corrispondenza che ho avuto con Alex Imas per questo libro.

La ricerca e le intuizioni di Imas sono state particolarmente preziose perché il suo studio ha analizzato in modo specifico la tendenza a rinunciare dei retail trader rispetto a una loro decisione pianificata (sotto forma di ordini take-profit e stop-loss). La tendenza generale degli investitori a vendere troppo presto gli investimenti vincenti e a mantenere troppo a lungo quelli perdenti è ben documentata. Si veda, per esempio, il famoso studio di Terrance Odean, «Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?», *Journal of Finance*, 53, n. 5 (ottobre 1998), pp. 1775-1798.

Quanto sono esperti gli investitori esperti?

Il lavoro di Henry Farber è citato nella nota sui tassisti di questo capitolo.

Lo studio sulle decisioni di acquisto e vendita dei gestori di portafoglio esperti e di successo è quello di Klakow Akepanidtaworn *et al*., «Selling Fast and Buying Slow: Heuristics and Trading Performance of Institutional Investors», *SSRN Electronic Journal* (2019).

Le informazioni e i risultati dello studio provengono anche dalle conversazioni e dalla corrispondenza che ho avuto con Alex Imas per questo libro.

Primo intermezzo

La maggior parte dei dettagli descritti proviene dalla visione del documentario *Free Solo* del 2018, diretto da Jimmy Chin e Elizabeth Chai Vasarhelyi. Per i crediti di *Free Solo*, si veda IMDb, Free Solo, «Full Cast & Crew», www.imdb.com, in particolare per i lunghi elenchi di operatori di ripresa, audio e altri tecnici coinvolti. Alcuni dettagli non presenti nel film sono tratti dai seguenti articoli: Daniel Duane, «El Capitan, My El Capitan», *The New York Times*, 9 giugno 2017, www.nytimes.com/; Peter Gwin, «How Jimmy Chin Filmed Alex Honnold's Death-Defying Free

Solo», *National Geographic*, novembre 2018, www.nationalgeographic.com; Matt Ray, «How Free Solo Climber Alex Honnold Conquered El Capitan», *Red Bull*, 8 febbraio 2019, www.redbull.com

Capitolo 4

La fonte principale della vicenda di Harold Staw è stato il figlio Barry Staw, che ha condiviso la storia e i dettagli qui riportati durante diverse conversazioni e nella corrispondenza successiva. Barry Staw ha anche scritto un breve riassunto della storia di suo padre in «Stumbling toward a Social Psychology of Organizations: An Autobiographical Look at the Direction of Organizational Research» *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (marzo 2016), pp. 1-19: 10. Alcuni dettagli sulla fusione con Sage, sull'offerta di azioni della società post-fusione (Sage International), sulla valutazione iniziale basata sull'offerta e sulla proprietà azionaria della famiglia Staw sono tratti da «Sage International Files for Stock Offering», *Securities and Exchange Commission News Digest*, 1 maggio 1962, p. 2.

Aspettare finché non fa male

Jeffrey Z. Rubin, Joel Brockner, «Factors Affecting Entrapment in Waiting Situations: The Rosencrantz and Guildenstern Effect», *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, n. 6 (gennaio 1975), pp. 1054-1063, 1975. L'introduzione di questo studio cita il coinvolgimento degli Stati Uniti nella guerra del Vietnam come una situazione di intrappolamento (p. 1054).

Rubin e Brockner inizialmente si riferivano al fenomeno come «intrappolamento» o «trappola dell'intensificazione», anche se in seguito adottarono l'espressione «intensificazione dell'impegno». Il loro influente lavoro successivo comprende quanto segue: Jeffrey Z. Rubin *et al*., «Factors Affecting Entry into Psychological Traps», *The Journal of Conflict Resolution*, 24, n. 3 (settembre 1980), pp. 405-426; Joel Brockner *et al*., «Factors Affecting Entrapment in Escalating Conflicts: The Importance of Timing», *Journal of Research in Personality*, 16, n. 2 (giugno 1982), pp. 247-266; Joel Brockner, Jeffrey Z. Rubin, *Entrapment in Escalating Conflicts: A Social Psychological Analysis*, New York, Springer-Verlag, 1985; Joel Brockner *et al*., «Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity», *Administrative Science Quarterly*, 31, n. 1 (marzo 1986), pp. 109-126, 1986; Joel Brockner, «Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review*, 17, n. 1 (gennaio 1992), pp. 39-61.

Capitolo 5

I piani, gli obiettivi e le proiezioni originali per il treno ad alta velocità della California provengono da documenti dell'Authority, in particolare dal *California High-Speed Train Business Plan*, novembre 2008 e dal *Report to the Legislature*, dicembre 2009.

I ritardi, gli aumenti dei costi e le proroghe della data di completamento sono riportati nei piani aziendali biennali dell'Authority: *Building California's Future*, aprile 2012 (Revised 2012 Business Plan); *Connecting California*, 30 aprile 2014; *Connecting and Transforming California*, 1 maggio 2016; *Transforming Travel, Expanding Economy, Connecting California*, 1 giugno 2018; *Recovery and Transformation*, presentato il 12 aprile 2021 (Revised 2020 Business Plan); *Draft 2022 Business Plan*, febbraio 2022. Si veda anche il *Project Update Report to the California State Legislature: Delivering High-Speed Rail to Californians*, maggio 2019; «The Economic Impact of California High-Speed Rail», 2022.

Le informazioni sul riconoscimento tardivo delle sfide, dei costi e delle incertezze del tunnel sotto il Pacheco Pass e le Tehachapi Mountains sono tratte dal piano aziendale del 2018, *Transforming Travel, Expanding Economy, Connecting California*, pp. ii, 17-18, 23, 28, 45-46, 47, 57, 114

(California High-Speed Rail Peer Review Group Letter); *Recovery and Transformation* (Revised 2020 Business Plan), pp. 73-74.

La descrizione degli sviluppi del sistema ferroviario ad alta velocità della California proviene anche dalle seguenti fonti: Jeff Daniels, «California's $77 Billion 'Bullet Train to Nowhere' Faces a Murky Future as Political Opposition Ramps Up», *CNBC*, 12 marzo 2018, www.cnbc.com; Adam Nagourney, «A $100 Billion Train: The Future of California or a Boondoggle?», *The New York Times*, 30 luglio 2018, www.nytimes.com; Reihan Salam, «Gavin Newsom's Big Idea», *The Atlantic*, 15 febbraio 2019, www.theatlantic.com; Associated Press, «California Bullet Train Cost Rises by Another $1 Billion», *U.S. News & World Report*, 12 febbraio 2020, www.usnews.com; Nico Savidge, «Got $13 Billion? Planning for High Speed Rail's Bay Area Link Continues, without Money to Make it Happen», *The San Jose Mercury News*, 3 maggio 2020, www.mercurynews.com; Dustin Gardiner, «California's Bullet-Train Project Faces Unprecedented Woes», *San Francisco Chronicle*, 9 luglio, 2020, www.sfchronicle.com; Associated Press, «California Again Pushes Back High-Speed Rail Construction Deadline», KTLA, 5 febbraio 2021; Kim Sloway, «What's Behind the California Bullet Train Project's Latest Woes?», *Construction Dive*, 8 aprile 2021, www.constructiondive.com; Kathleen Ronayne, «California Bullet Train's Latest Woe: Will It Be High Speed?», *San Jose Mercury News*, 13 ottobre 2021, www.mercurynews.com; Ralph Vartabedian, «Costs of California's Trouble Bullet Train Rise Again, by an Estimated $5 Billion», *Los Angeles Times*, 8 febbraio 2022, www.latimes.com

L'effetto dei costi irrecuperabili

Due dei più importanti studi che hanno identificato e spiegato l'effetto dei costi irrecuperabili sono quelli di Richard Thaler, «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1, n. 1 (marzo 1980), e di Hal R. Arkes, Catherine Blumer, «The Psychology of Sunk Cost», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, n. 1 (febbraio 1985), pp. 124-140 (quest'ultimo include i risultati di dieci esperimenti che dimostrano l'effetto dei costi irrecuperabili e l'esempio della Tennessee-Tombigbee Waterway).

Quando «lavori pubblici» è un ossimoro

Fatti e citazioni sulla Tennessee-Tombigbee Waterway sono tratti da, Hal R. Arkes, Catherine Blumer, «The Psychology of Sunk Cost», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, n. 1 (febbraio 1985), pp. 124-140. Fatti e citazioni sulla centrale nucleare di Shoreham sono tratti da Jerry Ross, Barry M. Staw, «Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant», *Academy of Management Journal*, 36, n. 4 (agosto 1993), pp. 701-732. Si veda anche, Bent Flyvbjerg, Mette K. Skamris Holm, Søren L. Buhl, «Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie?», *Journal of the American Planning Association*, 68, n. 3 (2002), pp. 279-295.

Katamari

Non pensavo che la devozione di mia figlia maggiore per un videogioco e le ore trascorse a guardarla giocare a *Katamari Damacy* oltre una decina di anni fa mi avrebbero offerto una metafora così stravagante ma del tutto appropriata sull'intensificazione dell'impegno.

Le informazioni sulla versione originale del gioco provengono dalle seguenti fonti: L.E. Hall, *Katamari Damacy*, Boss Fight, 2018; Ivan Sulick, «Katamari Damacy», pubblicato originariamente il 16 settembre 2004, aggiornato il 12 dicembre 2018, *IGN*, https://ign.com; Steven Kent, «Katamari Damashii: The Snowball Effect», 8 aprile 2004, *GameSpy*, https://ps2.gamespy.com; Malindy Hetfield, «The Joy of Katamari Damacy», 14 dicembre 2018, *Eurogamer*, www.eurogamer.net

Fino a che punto cresce il katamari?

Si veda Barry M. Staw, «Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, n. 1 (giugno 1976), pp. 27-44.

Staw, insieme a diversi collaboratori, ha utilizzato questo stesso schema generale con delle modifiche per stabilire aspetti specifici dell'intensificazione dell'impegno e l'efficacia (o l'inefficacia) di diversi mezzi per contrastare questa intensificazione. Si veda Barry M. Staw, Frederick V. Fox, «Escalation: Determinants of commitment to a chosen course of action», *Human Relations*, 30 (1977), pp. 431-450; Barry M. Staw, Jerry Ross, «Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective», *Administrative Science Quarterly*, 23, n. 1 (marzo 1978), pp. 40-64; Frederick V. Fox, Barry M. Staw, «The Trapped Administrator Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action», *Administrative Science Quarterly*, 24, n. 3 (settembre 1979), pp. 449-471; Itamar Simonson, Barry M. Staw, «Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action», *Journal of Applied Psychology*, 77, n. 4 (1992), pp. 419-426.

Contabilità mentale

Mentre ero alle prese con una prima stesura del paragrafo sulla contabilità mentale, ho avuto una conversazione con Richard Thaler, durante la quale mi ha ricordato l'importanza di includere il concetto e di farlo bene, dicendo a un certo punto: «Penso che tutto nella vita riguardi la contabilità mentale». Le conversazioni e la corrispondenza con Thaler hanno avuto un ruolo fondamentale nel rendere la spiegazione della contabilità mentale, se non «perfetta», sicuramente migliore.

La contabilità mentale è, come l'avversione alle perdite, una pietra miliare della teoria del prospetto. Kahneman e Tversky hanno descritto per la prima volta la contabilità mentale nell'articolo del 1984 «Choices, Values, and Frames», cit., dove sottolineano l'importanza del lavoro di Thaler, compresi i suoi scritti in corso di pubblicazione che non furono pubblicati fino a poco dopo la pubblicazione di questo articolo («La nostra analisi della contabilità mentale ha un grosso debito con lo stimolante lavoro di Richard Thaler, che ha mostrato la rilevanza di questo processo per il comportamento dei consumatori», ivi, p. 346). La prima spiegazione di Thaler di questo concetto e del suo legame con la teoria del prospetto, insieme a tante altre idee innovative, è apparsa in «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», cit., come parte del «sistema di contabilità psichica dell'individuo».

Oltre al contributo personale di Thaler, i suoi articoli più influenti sulla contabilità mentale includono «Mental Accounting and Consumer Choice», *Marketing Science*, 4, n. 3 (agosto 1985), pp. 199-214; «Mental Accounting Matters», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, n. 3 (settembre 1999), pp. 183-206. Si veda anche Thaler, *Misbehaving*, cit., pp. 56-84, 115-24; Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, *Nudge: the Final Edition*, New York, Penguin Books, 2021, pp. 49-52; Kahneman, Thinking, Fast and Slow, cit., pp. 342-352.

Si veda Raphael Flepp, Philippe Meier, Egon Franck, «The Effect of Paper Outcomes versus Realized Outcomes on Subsequent Risk-Taking: Field Evidence from Casino Gambling», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165 (luglio 2021), pp. 45-55.

Raphael Flepp dell'Università di Zurigo e colleghi hanno studiato i risultati a livello individuale di oltre quattromila giocatori di slot machine che hanno visitato in media sei casinò durante un periodo di quattro mesi. Poiché utilizzavano carte da gioco personalizzate, i loro guadagni e le loro perdite erano visibili fino a quando non lasciavano il casinò, momento in cui avveniva il trasferimento di denaro.

I ricercatori hanno scoperto che durante una visita al casinò i giocatori aumentavano notevolmente l'assunzione di rischio quando avevano perdite sulla carta, e l'effetto aumentava con l'entità della perdita sulla carta, dimostrando l'avversione a chiudere la contabilità mentale nelle perdite. Una volta che i giocatori lasciavano il casinò e questi risultati diventavano perdite realizzate, non correvano questi rischi nelle visite successive. Infatti, a differenza del loro comportamento durante le visite che

si concludevano con una grossa perdita, diminuivano nettamente il loro livello di assunzione di rischio quando successivamente giocavano al casinò.

Il costo più difficile da sostenere

Il generale Thomas mi ha raccontato quanto gli disse la madre che aveva da poco perso il figlio durante una conversazione sui costi irrecuperabili e su altre questioni legate a questo libro.

Si veda anche Arkes, Blumer, «The Psychology of Sunk Cost», cit., p. 126 (sull'uso delle perdite già subite durante la guerra del Vietnam per giustificare la continuazione della guerra); Allan I. Teger, *Too Much Invested to Quit*, New York, Pergamon, 1980 (sul Vietnam); Barry Schwartz, «The Sunk-Cost Fallacy: Bush Falls Victim to a Bad New Argument for the Iraq War», *Slate*, 9 settembre 2005, https://slate.com (in cui si cita un discorso dell'agosto 2005 dell'allora presidente George W. Bush che giustificava il mantenimento della guerra in Iraq dicendo: «Dobbiamo qualcosa [ai duemila soldati già morti]. Porteremo a termine il compito per cui hanno dato la vita»); Marijke Van Putten, Marcel Zeelenberg, Eric van Dijk, «Who Throws Good Money after Bad? Action vs. State Orientation Moderates the Sunk Cost Fallacy», *Judgment and Decision Making*, 5, n. 1 (febbraio 2010), pp. 33-36, www.cambridge.org p. 33 («una delle ragioni più importanti per continuare la strada in Iraq è stata quella di non riconoscere che i soldati caduti in battaglia fossero morti invano», ivi, p. 33).

La differenza tra sapere e fare

I fatti riportati in questa storia provengono da una conversazione con Don Moore, che ne ha scritto anche un resoconto in *Perfectly Confident*, New York, Harper Business, 2020, pp. 131-132, nonché dal necrologio di Rubin scritto da Wolfgang Saxon, «Jeffrey Z. Rubin, 54, an Expert on Negotiation», *The New York Times*, 9 giugno 1995, www.nytimes.com. Informazioni generali sulle cento vette più alte del New England sono tratte da Lindsey Gordon, «A Quick Guide to the New England 100 Highest», 27 marzo 2019, TheTrek, https://thetrek.co

Non potete usare il trucco Jedi di assumere una decisione a mente sgombra

Simonson, Staw, «Deescalation Strategies», cit.

Capitolo 6

I fatti e le descrizioni sulla leadership di Astro Teller a X, sulla missione e la cultura di X, sui progetti particolari di X, sulle scimmie e i piedistalli e sui criteri di abbandono provengono dalle conversazioni e dalla corrispondenza avuta con Astro Teller e Libby Leahy, responsabile della comunicazione di X, e dalle seguenti fonti aggiuntive: x.company, Astro Teller, «Failure, Innovation, and Engineering Culture», Work with Google, 24 maggio 2016, video disponibile su YouTube; Astro Teller, «A Peek Inside the Moonshot Factory Operating Manual», X (blog), 23 luglio 2016, https://blog.x.company; Adele Peters, «Why Alphabet's Moonshot Factory Killed Off a Brilliant, Carbon-Neutral Fuel», *Fast Company*, 13 ottobre 2016, www.fastcompany.com; Astro Teller, «Tackle the Monkey First», X (blog), 7 dicembre 2016, https://blog.x.company; Kathy Hannun, «Three Things I Learned from Turning Seawater into Fuel», X (blog), 7 dicembre 2016, https://blog.x.company; Derek Thompson, «Google X and the Science of Radical Creativity», *The Atlantic*, novembre 2017, www.theatlantic.com; Alex Davies, «Inside X, the Moonshot Factory Racing to Build the Next Google», *Wired*, 11 luglio 2018, www.wired.com; «The Gimbal V2.0», luglio 2018, https://storage.googleapis.com («una guida alla cultura della moonshot factory di X»); Astro Teller, «Tips for Unleashing Radical Creativity», X (blog), 12 febbraio 2020, https://blog.x.company; Astro Teller, «Loon's Final Flight», X (blog), 21 gennaio 2021, https://blog.x.company

Le informazioni di base su Teller e X provengono dalle seguenti fonti: «Astro Teller, Captain of Moonshots», X, https://x.company; «Biography», Astro Teller, www.astroteller.net; diversi «Articles», www.astroteller.net; Thompson, «Google X and the Science of Radical Creativity», cit.; il bilancio 2020 di Alphabet e il SEC Form 10-K, 31 dicembre 2020.

Le citazioni dirette di Teller e la descrizione della considerazione da parte di X di un progetto di hyperloop provengono dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con Astro Teller.

Criteri di abbandono

Simonson, Staw, «Deescalation Strategies», cit.

Visione a funnel

L'esempio è tratto dal mio lavoro con mParticle.

Stati e date

L'esempio del raid contro Osama bin Laden è tratto dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con l'ammiraglio McRaven. L'esempio della definizione di una data per una posizione di ruolo è tratto dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con Kevin Zollman.

Secondo intermezzo

Molte informazioni basilari sulla storia di Sasha Cohen provengono dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con lei per la stesura di questo libro. Ulteriori dettagli per questo intermezzo provengono dalle seguenti fonti: Sasha Cohen, «An Olympian's Guide to Retiring at 25», *The New York Times*, 24 febbraio 2018, www.nytimes.com; il documentario del 2020 *The Weight of Gold* (Podium Pictures), diretto da Brett Rapkin, scritto da Aaron Cohen e Rapkin, in cui è apparsa la Cohen; Jessica Lachenal, «Figure Skater Sasha Cohen Has a Surprising New Career Off the Ice», *Bustle*, 29 luglio 2020, www.bustle.com; Megan Sauer, «Sasha Cohen: Embracing Uncertainty», U.S. Figure Skating Fan Zone, 30 marzo 2021, https://usfigureskatingfanzone.com. Alcuni dettagli sul curriculum agonistico della Cohen sono stati ricavati dalla pagina «Sasha Cohen», di *Wikipedia*.

Capitolo 7

Le informazioni sul background e sui successi di Andrew Wilkinson con MetaLab, Tiny Capital e altri investimenti sono tratte da «Warren Buffett for Startups, Andrew Wilkinson», *The Hustle*, 27 luglio 2020, https://thehustle.co; Allen Lee, «10 Things You Didn't Know about Andrew Wilkinson», Money Inc., 26 dicembre 2020, https://moneyinc.com

L'esperienza di Wilkinson con Flow mi è stata segnalata da un lungo messaggio su Twitter pubblicato il 30 marzo 2021, twitter.com/awilkinson/status. I dettagli della sua storia su Flow provengono da quel thread e dalle conversazioni e dalla corrispondenza che ho avuto con Andrew Wilkinson.

Che Dustin Moskovitz abbia un'interpretazione diversa di ciò che è accaduto durante il suo incontro con Wilkinson è evidente dalle risposte di Moskovitz nella discussione su Twitter di cui sopra, nonché in un'altra discussione avviata da Wilkinson il 27 dicembre 2019, twitter.com/awilkinson/status, in cui Wilkinson ha partecipato a un dibattito su Twitter sull'autofinanziamento rispetto al venture capital. Ho riportato l'opinione di Wilkinson sull'incontro perché è probabile che la sua percezione abbia influenzato le sue decisioni future. Non era tuttavia necessario determinare in che misura la descrizione o l'interpretazione di Wilkinson fosse corretta (o ragionevole) o meno.

L’effetto dotazione

Richard Thaler ha nominato l’effetto dotazione nel suo articolo del 1980 «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», cit. In quell’occasione raccontò anche la storia della collezione di bottiglie di vino. La versione dei fatti è tratta da Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, Richard H. Thaler, «The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias», *Journal of Economic Perspectives*, 5, n. 1 (inverno 1991), pp. 193-206. Kahneman ha identificato il loro amico amante del vino in *Thinking, Fast and Slow* come il defunto Richard Rosett, professore di economia di lunga data ed ex preside della Booth School of Business dell’Università di Chicago. Thaler ha fatto lo stesso in *Misbehaving*, notando anche che quando ha inviato a Rosett una copia di un articolo in cui raccontava la storia e si riferiva a Rosett come «Mr. R», la risposta di Rosett in due parole è stata: «Ah, la fama!». *Misbehaving*, cit., p. 17.

Gli articoli di Jack Knetsch a cui si fa riferimento nel paragrafo, oltre a quello del 1991 con Kahneman e Thaler sopra citato, sono Jack L. Knetsch, «The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves», *American Economic Review*, 79, n. 5 (dicembre 1989), pp. 1277-1284; Kahneman, Knetsch e Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect», *Journal of Political Economy*, 98, n. 6 (dicembre 1990), pp. 1325-1348.

La rassegna della letteratura sull’effetto dotazione è tratta da Carey K. Morewedge, Colleen E. Giblin, «Explanations of the Endowment Effect», *Trends in Cognitive Sciences*, 19, n. 6 (giugno 2015), pp. 339-348.

Il riferimento allo studio sull’effetto IKEA è tratto da Michael I. Norton, Daniel Mochon, Dan Ariely, «The IKEA Effect», *Journal of Consumer Psychology*, 22, n. 3 (luglio 2012), pp. 453-460.

Per un esame dell’applicazione dell’effetto dotazione alla partecipazione psicologica, che comprende il possesso delle nostre idee, convinzioni e scelte, nonché i legami che stabiliamo con le organizzazioni a cui siamo affiliati, si vedano i seguenti articoli: Sara Loughran Dommer, Vanitha Swaminathan, «Explaining the Endowment Effect through Ownership», *Journal of Consumer Research*, 39, n. 5 (febbraio 2013), pp. 1034-1050; Carey K. Morewedge *et al*., «Bad Riddance or Good Rubbish?», *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, n. 4 (luglio 2009), pp. 947-951; Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks, «Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations», *Academy of Management Review*, 26, n. 2 (aprile 2001), pp. 298-310; Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks, «The State of Psychological Ownership», *Review of General Psychology*, 7, n. 1 (marzo 2003), pp. 107-184; Jochen Reb, Terry Connolly, «Possession, Feelings of Ownership and the Endowment Effect», *Judgment and Decision Making*, 2, n. 2 (aprile 2007), pp. 107-114; Suzanne B. Shu, Joann Peck, «Psychological Ownership and Affective Reaction», *Journal of Consumer Psychology*, 21, n. 4 (ottobre 2011), pp. 439-452.

Si veda anche Joann Peck, Suzanne B. Shu (eds), *Psychological Ownership and Consumer Behavior*, New York, Springer, 2018 (un intero libro di studi su argomenti legati alla proprietà psicologica).

Le considerazioni fatte in questo paragrafo riflettono anche le conversazioni e la corrispondenza che ho avuto con Richard Thaler e Daniel Kahneman per la stesura di questo libro.

L’intensificazione dell’impegno delle squadre sportive professionistiche nelle prime scelte al draft

Gli studi originali che dimostrano l’effetto dell’ordine nel draft, indipendentemente dal livello di abilità o di rendimento, sono Barry M. Staw, Ha Hoang, «Why Draft Order Affects Playing Time», *Administrative Science Quarterly*, 40, n. 3 (settembre 1995), pp. 474-494; Colin Camerer, Roberto Weber, «Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment in NBA Draft Choices», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39, n. 1 (maggio 1999), pp. 59-82.

Nell’era post-*Moneyball*, ci si chiede naturalmente se l’enfasi sul processo decisionale guidato dagli analytics abbia corretto le irrazionalità basate sui costi sommersi, sull’effetto dotazione o sul pregiudizio. Quinn Keefer nel 2017 ha scoperto che nella NFL, «nonostante non siano più produttive, le selezioni al primo turno ricevono un premio di compensazione, che le porta a iniziare un numero

significativamente maggiore di partite». Si veda Q. Keefer, «Sunk-Cost Fallacy in the National Football League», *Journal of Sports Economics*, 18, n. 3 (2017), pp. 282-297: 282.

Ciò è coerente con un ulteriore lavoro di Keefer che ha riscontrato una relazione (anche in questo caso, indipendente dall'abilità o dal rendimento) tra il tempo di gioco e gli ingaggi (che per i giocatori appena selezionati nella NFL, nella NBA e nella MLB sono sempre più standardizzati in base all'ordine nel draft). Si veda Keefer, «Decision-Maker Beliefs and the Sunk-Cost Fallacy», 2018; Keefer, "Sunk Costs in the NBA", 2021. Si veda anche Alexander Hinton, Yiguo Sun, «The Sunk-Cost Fallacy and the National Basket-ball Association», *Empirical Economics*, 59, n. 2 (agosto 2020), pp. 1019-1036: 1019 (che rileva un «piccolo ma significativo effetto dei costi sommersi»). L'ingaggio e l'ordine di chiamata non sono misure intercambiabili della dotazione o del costo irrecuperabile, ma sono entrambi rilevanti per tali questioni e sempre più correlati per gli atleti professionisti negli sport di squadra all'inizio della loro carriera.

Daniel Leeds, Michael Leeds e Akira Motomura hanno illustrato la tesi contraria, ovvero che non vi è alcun effetto di costi irrecuperabili derivante dall'ordine nel draft NBA, in «Are Sunk Costs Irrelevant?», *Economic Inquiry*, 53, n. 2 (aprile 2015), pp. 1305-1316.

È difficile abbandonare lo status quo

Si veda William Samuelson, Richard J. Zeckhauser, «Status Quo Bias in Decision Making», *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, n. 1 (febbraio 1988), pp. 7-59. L'articolo di Kahneman, Knetsch e Thaler del 1991, oltre a essere importante per l'effetto dotazione, è considerato una delle spiegazioni fondamentali per il pregiudizio dello status quo.

I professori di marketing David Gal e Derek Rucker, che hanno contestato la validità dell'avversione alle perdite come principio generalizzato, considerano molti dei comportamenti attribuiti all'avversione alle perdite come il risultato di un pregiudizio dello status quo. David Gal, Derek D. Rucker, «The Loss of Loss Aversion», *Journal of Consumer Psychology*, 28, n. 3 (luglio 2018), pp. 497-516; si veda anche David Gal, «A Psychological Law of Inertia», *Judgment and Decision Making*, 1, n. 1 (2006), pp. 23-32.

La sovrapposizione e le differenze tra il pregiudizio dello status quo e pregiudizio di omissione esulano dallo scopo di questo libro. Per la discussione su questo tema e la spiegazione del bias di omissione si veda Ilana Ritov, Jonathan Baron, «Status-Quo and Omission Biases», *Journal of Risk and Uncertainty*, 5 (1992), pp. 49-61; Jonathan Baron, Ilana Ritov, «Reference Points and Omission Bias», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, n. 3 (settembre 1994), pp. 475-498; Ilana Ritov, Jonathan Baron, «Outcome Knowledge, Regret, and Omission Bias», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, n. 2. (1995), pp. 119-127; Maurice Schweitzer, «Disentangling Status Quo and Omission Effects», Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58, no. 3 (giugno 1994), pp. 457-476.

La citazione di Keynes è tratta da John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, 1936, pp. 79-80 (edizione International Relations and Security Network disponibile su www.files.ethz).

Il prezzo dell'attaccamento

Si veda il video della conferenza di Richard Thaler alla MIT Sloan Sports Analytics Conference, «The Sports Learning Curve: Why Teams Are Slow to Learn and Adapt», 2020, www.sloansportsconference.com. Il video include la presentazione di Chris Avery, Kevin Meers e Richard Thaler, «Learning by Sports Teams». Si veda anche Michael Mauboussin, Dan Callahan, «Turn and Face the Strange», Morgan Stanley, Counterpoint Global Insights, 8 settembre 2021, www.morganstanley.com

Capitolo 8

Storie aziendali che raccontano il declino, le dismissioni e la caduta di Sears (che contengono anche informazioni storiche): Robert Lindsey, «Sears, Roebuck: Nation's Banker?», *The New York Times*, 17 aprile 1977, www.nytimes.com; Stanley Ziemba, «Sears Slips to No. 3 in the Retail Kingdom, behind Wal-Mart, K», *Chicago Tribune*, 21 febbraio 1991, www.chicagotribune.com; «Sears approves spinoff of Dean Witter, Discover & Co.», *UPI*, 18 giugno 1993, www.upi.com; Barnaby Feder, «Sears, Returning to Its Roots, Is Giving Up Allstate», *The New York Times*, 11 novembre 1994, www.nytimes.com; Genevieve Buck, «Allstate, Sears Set to Split Up», *Chicago Tribune*, 31 marzo 1995, www.chicagotribune.com; Peter Truell, «Morgan Stanley and Dean Witter Agree to Merge», *The New York Times*, 6 febbraio 1997, www.nytimes.com; Lorene Yue, «Citigroup Buys Sears Credit Division», *Chicago Tribune*, 16 luglio 2003, www.chicagotribune.com

Ulteriori cronologie e storie di Sears: «Sears, Roebuck & Co», *Encyclopedia of Chicago*, https://encyclopedia.chicagohistory.org; Vicki Howard, «The Rise and Fall of Sears», *Smithsonian*, 25 luglio 2017, www.smithsonianmag.com; Tiffany Hsu, «Sears Went from Gilded-Age Boom to Digital-Age Bankruptcy», *The New York Times*, 15 ottobre 2018, , www.nytimes.com; Chris Isodore, «Sears' extraordinary history: A timeline», CNN, ottobre 2018, https://edition.cnn.com; «History of Sears, Roebuck and Co.», *Reference for Business*, n.d., ca. 1996, www.referenceforbusiness.com; Kori Rumore, «Rise, Fall and Restructuring of a Chicago Icon: More Than 130 Years of Sears», *Chicago Tribune*, 24 aprile 2019, www.chicagotribune.com; https://searsarchives.com; Mike Snider, «A Look Back at Some of Sears Ventures, Beyond Retail Stores, Through the Years», *USA Today*, 15 ottobre 2018, https://eu.usatoday.com.

Per una cronologia di Allstate, si veda «Allstate History & Timeline», www.allstatecorporation.com

Studi e articoli scientifici (che includono anche informazioni storiche): Shoshanna Delventhal, «Who killed Sears? Fifty Years on the Road to Ruin», *Investopedia*, 26 settembre 2020, www.investopedia.com; Gillan Kensinger, John Martin, «Value Creation and Corporate Diversification», *Journal of Financial Economics*, 55, n.1 (gennaio 2000), 10337; Daniel M.G. Raff, Peter Temin, «Sears, Roebuck in the Twentieth Century», in Naomi R. Lamoreaux (ed.), *Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries*, Chicago: University of Chicago Press, 1999, pp. 219-252; Lawrence J. Ring, John S. Strong, «Sears and Kmart, a Sad, Sad Story», luglio 2017, https://babson.edu (in cui si definisce la fusione Sears-Kmart «un doppio suicidio»); P. Rajan Varadrajan, Satish Jayachandran, J. Chris White, «Strategic Interdependence in Organizations», *Journal of Marketing*, 65, n. 1 (gennaio 2001), pp. 15-28.

Alcune informazioni sull'IPO di Sears sono tratte da Goldman Sachs, «Landmark IPO Helps an American Retailing Icon Achieve the Next Level of Growth», www.goldmansachs.com

Le conversazioni e la corrispondenza con Barry Staw sono state fondamentali per portare alla mia attenzione la storia di Sears come potenziale argomento legato all'intensificazione dell'impegno. Ho avuto anche una conversazione con Daniel Raff.

Il culto dell'identità

Si veda Leon Festinger, Henry W. Riecken, Stanley Schachter, *When Prophecy Fails*, Mansfield Center, CT, Martino, 2009 (trad. it. *Quando la profezia non si avvera*, Bologna, Il Mulino, 2012).

Alla fine di questo capitolo, nel riepilogo sull'ampio impatto che l'identità ha sulle nostre decisioni di desistere, ho beneficiato delle intuizioni avute durante le conversazioni per la stesura di questo libro con la scienziata comportamentale Maya Shankar (la cui storia viene riportata nel Capitolo 10). Shankar mi ha ricordato che siamo noi a indirizzare i bambini sulla strada per collegare la loro identità a un lavoro da adulti: «Quando i bambini crescono, spesso viene chiesto loro che cosa vogliono diventare da grandi, il che significa che collegano la loro identità a un'unica professione. Questo aumenta la difficoltà che avranno nell'allontanarsi da quell'identità».

Dissonanza cognitiva

Lo sviluppo, il significato e le applicazioni della teoria della dissonanza vanno ben oltre lo scopo di questo libro. Lo studio della dissonanza cognitiva, a partire da «When Prophecy Fails» e dall'autorevole *A Theory of Cognitive Dissonance* di Leon Festinger, è ormai giunto all'ottavo decennio. Per una recente introduzione, storia e panoramica della teoria della dissonanza cognitiva, si veda Eddie Harmon-Jones, Judson Mills, «An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an Overview of Current Perspectives on the Theory», in Eddie Harmon-Jones (ed.), *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*, Washington, D.C., American Psychological Association, n.d., 2019, 2nd ed., pp. 3-24.

Elliot Aronson, allievo di Festinger, ha svolto ricerche e scritto sulla dissonanza cognitiva dal 1960. Dopo oltre trent'anni di lavoro, si è trovato nella condizione di scrivere del «ritorno» della teoria: E. Aronson, «The Return of the Repressed», *Psychological Inquiry*, 3, n. 4 (ottobre 1992), pp. 303-311. (La citazione di Aronson in questo paragrafo si trova alle pp. 304-305 dell'articolo.) Quasi trent'anni dopo «The Return of the Repressed», scrisse (con Carol Tavris) sull'applicazione della dissonanza cognitiva alla pandemia: «The Role of Cognitive Dissonance in the Pandemic», *The Atlantic*, 12 luglio 2020, www.theatlantic.com. Elliot Aronson, Carol Tavris descrivono anche il lavoro di Festinger, la dissonanza cognitiva in generale e parte della storia e della vastità della ricerca sulla dissonanza nel loro libro *Mistakes Were Made*, Boston, Mariner, 2020.

Si vedano anche Ryan K. Beasley, Mark R. Joslyn, «Cognitive Dissonance and Post-Decision Attitude Change in Six Presidential Elections», *Political Psychology*, 22, n. 3 (settembre 2001), pp. 521-540; Carrie B. Fried, Elliot Aronson, «Hypocrisy, Misattribution, and Dissonance Reduction», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, n. 9 (settembre 1995), pp. 925-933; Harmon-Jones (ed.), *Cognitive Dissonance*, cit.

Lo specchio e la finestra

Gli articoli a cui si fa riferimento riguardo alla dimensione degli effetti dell'identità interna ed esterna nell'intensificazione dell'impegno sono Staw, «Knee-Deep in the Big Muddy», cit.; Fox, Staw, «The Trapped Administrator», cit.

Molti degli articoli più influenti di Staw sull'intensificazione dell'impegno spiegano la relazione con la teoria della dissonanza e gli aspetti interni ed esterni dell'identità. Barry M. Staw, Frederick V. Fox, «Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action», *Human Relations*, 30, n. 5 (maggio 1977), pp. 431-450; Staw, Ross, «Commitment to a Policy Decision», cit.; Barry M. Staw, «The Escalation of Commitment to a Course of Action», *Academy of Management Review*, 6, n. 4 (ottobre 1981), pp. 577-587; Barry M. Staw, Pamela I. McKechnie, Sheila M. Puffer, «The Justification of Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, n. 4 (dicembre 1983), pp. 582-600; Jennifer Chatman, Barry Staw, Nancy Bell, «The Managed Thought», in Henry P. Sims Jr., Dennis A. Gioia (eds), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, pp. 191-214; Jerry Ross, Barry M. Staw, «Understanding Behavior in Escalation Situations», *Science*, 246, n. 4927 (ottobre 1989), pp. 216-220; Jerry Ross, Barry M. Staw, «Managing Escalation Processes in Organizations», *Journal of Managerial*, 3, n. 1 (primavera 1991), pp. 15-30; Simonson, Staw, «Deescalation Strategies», cit.

In bilico

John Beshears, Katherine L. Milkman, «Do Sell-Side Stock Analysts Exhibit Escalation of Commitment?», Journal of Economic Behavior & Organization, 77, n. 3 (marzo 2011), pp. 304-317.

La citazione di Andrew Wilkinson proviene da una conversazione che ho avuto con lui per la stesura di questo libro.

Identità errata

Le citazioni sono tratte dalle conversazioni che ho avuto con Sarah Olstyn Martinez per la stesura di questo libro.

Un raggio di speranza

Un esempio di azienda che a prima vista sembra suscettibile di rimanere intrappolata nella sua identità è Philips. Da oltre un secolo l'azienda olandese era identificata per la produzione di lampadine. I fondatori, nel 1891, furono i fratelli Gerard e Anton Philips. Nei primi ottant'anni di vita l'azienda ha avuto solo quattro amministratori delegati: i fratelli Philips, il genero di Anton e il figlio di Anton. Naturalmente i fratelli Philips, a partire dal 1914 (se non prima), dimostrarono che avere un membro della famiglia al comando o il nome della famiglia sull'azienda o sui prodotti non le impediva di espandersi o di cambiare la composizione dell'attività.

Le fonti per la storia della Philips sono le seguenti: «Philips», *Wikipedia*; il sito aziendale di Philips USA, www.usa.philips.com; il sito del museo Philips, www.philips-museum.com; il sito di Signify (il nome aziendale adottato nel 2018 da quella che era precedentemente nota come Philips Lighting, scorporata nel 2016), www.signify.com; Philips, «Philips Celebrates 100 Years of Research», comunicato stampa, 9 gennaio 2014, https://dev.usa.philips.com; «Philips to Spin of Lighting Branch in 'Historic' IPO», *IndustryWeek*, 3 maggio 2016, www.industryweek.com; *Philips 2020 Annual Report*, www.usa.philips.com; Signify, *Annual Report 2020*, www.signify.com

Capitolo 9

La descrizione dell'approccio di Ron Conway proviene dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con lui per la stesura di questo libro.

Le informazioni sul suo background, sugli investimenti di successo, sugli aspetti del suo approccio e/o sulla stima di cui gode tra i fondatori, i venture capitalist e l'intera Silicon Valley provengono dalle seguenti fonti: Paul Graham, «The Ronco Principle», gennaio 2015, www.paulgraham.com; Max Chafkin, «Legendary Angel Investor Ron Conway Isn't Looking at Your Idea, He's Looking at You», *Fast Company*, 5 marzo 2015, www.fastcompany.com; Aric Jenkins, «Silicon Valley Investing Legend Ron Conway on the Lessons Learned from Napster», *Fortune*, 2 dicembre 2020, https://fortune.com (in cui Conway descrive la frequenza dei fallimenti nei suoi investimenti in startup: «Circa il 60% di tutte le aziende in cui investiamo fallisce, non guadagniamo un centesimo. Per un altro 30%, forse recuperiamo i nostri soldi. Ed è quel leggero saldo, dal 10% al 20%, che rende più di quanto investito ed è sufficiente a ripagare tutte quelle che sono fallite»); «Ron Conway: Founder and Co-Managing Partner», SVAngel, https://svangel.com/about/team

(Eccesso di) Ottimismo

Il numero di copie vendute dei libri sul potere dell'ottimismo è stato ricavato dai dati riportati sulle pagine Amazon di *Il potere del pensiero positivo*, *Pensa e arricchisci te stesso* e *Il segreto*.

La maggior parte delle informazioni contenute in questo paragrafo proviene dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con Don Moore per la stesura di questo libro; Don A. Moore, *Perfectly Confident*, New York, Harper Business, 2020; Tenney, Logg e Moore, «(Too) Optimistic about Optimism», *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, n. 3 (marzo 2015), 377-399.

Il sondaggio citato sui tremila imprenditori è tratto da Cooper, Woo, Dunkelberg, «Entrepreneurs' Perceived Chances for Success», *Journal of Business Venturing*, 3, n. 2 (primavera 1988), pp. 97-108.

Divide et impera

Si veda Barry M. Staw, Sigal G. Barsade, Kenneth W. Koput, «Escalation at the Credit Window», *Journal of Applied Psychology*, 82, n. 1 (1997), pp. 130-142.

Oltre ai riferimenti già citati nelle note di questo capitolo relative alle conversazioni con Ron Conway e Don Moore, molte delle citazioni e delle spiegazioni sul *quitting coach* provengono dalle conversazioni e dalla corrispondenza che ho avuto per la stesura di questo libro con Daniel Kahneman, Richard Thaler, Andrew Wilkinson, l'ammiraglio William McRaven e Astro Teller.

Terzo intermezzo

Ho avuto conversazioni e tenuto corrispondenza per la stesura di questo libro con le seguenti fonti (e recensito alcuni dei loro scritti sull'argomento): Mark Moffett e il suo libro *Adventures among Ants: A Global Safari with a Cast of Trillions*, Berkeley, University of California Press, 2010; Michael Mauboussin, con il suo libro *More Than You Know* (2008), New York, Columbia University Press, 2013, pp. 187-197 (trad. it. *L'investitore saggio*, Milano, Egea, 2008).

Naturalmente il lavoro del mentore del dottor Moffett, il compianto Edward O. Wilson, ha influenzato questo materiale, in particolare: Bert Hölldobler, E. O. Wilson, *The Superorganism: The Beauty, Elegance, and Strangeness of Insect Societies*, New York, W.W. Norton, 2009 (trad. it. *Il superorganismo. Bellezza, eleganza e stranezza delle società degli insetti*, Milano, Adelphi, 2011); Edward O. Wilson, *Tales from the Ant World*, New York, W.W. Norton, 2020 (trad. it. *Storie dal mondo delle formiche*, Milano, Raffaello Cortina, 2021).

Articoli e studi sulle attività di ricerca di cibo da parte delle colonie di formiche e sugli algoritmi delle formiche: J.L. Deneubourg, S. Aron, S. Goss, J.M. Pasteels, «Error, Communication and Learning in Ant Societies», *European Journal of Operational Research*, 30, n. 2 (giugno 1987), pp. 168-172; J.L. Deneubourg, J.M. Pasteels, J.C. Verhaeghe, «Probabilistic Behaviour in Ants: A Strategy of Errors?», *Journal of Theoretical Biology*, 105, n. 2 (1983), pp. 259-271; Marco Dorigo, Gianni A. DiCaro, Luca Maria Gambardella, «Ant Algorithms for Discrete Optimization», *Artificial Life*, 5, n. 2 (aprile 1999), pp. 137-172; Drew Levin, Joshua Hecker, Melanie Moses, Stephanie Forrest, «Volatility and Spatial Distribution of Resources Determine Ant Foraging Strategies», *Proceedings of the European Conference on Artificial Life*, 2015, pp. 256-263; E. David Morgan, «Trail Pheromones of Ants», *Physiological Entomology*, 34, n, 1 (marzo 2009), pp. 1-17; Masashi Shiraishi, Rito Takeuchi, Hiroyuki Nakagawa, Shin I. Nishimura, Akinori Awazu, Hiraku Nishimori, «Diverse Stochasticity Leads a Colony of Ants to Optimal Foraging», *Journal of Theoretical Biology*, 465 (marzo 2019), pp. 7-16.

Si vedano anche Deborah Gordon, «Collective Wisdom of Ants», *Scientific American* (febbraio 2016), pp. 44-47; Deborah Gordon, «Colonial Studies», *Boston Review* (settembre-ottobre 2010), pp. 59-62.

Capitolo 10

Le informazioni sulla storia di Maya Shankar provengono dalle seguenti fonti: conversazioni e corrispondenza avute con Maya Shankar per la stesura di questo libro; E.J. Crawford, «Getting to Know You: Maya Shankar», Yale Alumni, 22 luglio 2021, https://alumni.yale.edu; «Maya Shankar: Behavioral Science: From the White House to Google», The Decision Lab, https://thedecisionlab.com; Robert Lipsyte, Lois Morris, «How Do You Get to Camp? Practice, of Course: Teenagers Who Play Music, Not Tennis», *The New York Times*, 27 giugno 2002, www.nytimes.com; «The Power of Nudges: Maya Shankar on Changing People's Minds», *Knowledge at Wharton*, 1 giugno 2021, https://knowledge.wharton.upenn.edu; «Maya Shankar, Aspiring Concert Violinist Turned Cognitive Scientist at the White House, UN and Google», *Rediscover STEAM*, 21 marzo 2021, https://medium.com/rediscover-steam; Sarah Stillman, «Can

Behavioral Science Help in Flint?», *The New Yorker*, 23 gennaio 2017, www.newyorker.com; Shankar Vedantam, Maggie Penman, «Loss and Renewal: Moving Forward after a Door Closes», *NPR*, 31 dicembre 2018, www.npr.org

Appunti dalla metropolitana di Londra

Si veda Shaun Larcom, Ferdinand Rauch, Tim Willems, «The Benefits of Forced Experimentation», *Quarterly Journal of Economics*, 132, n. 4 (novembre 2017), pp. 2019-2055.

Solo un giorno

Le informazioni su Mike Neighbors provengono dalle conversazioni e dalla corrispondenza avute con Mike Neighbors per la stesura di questo libro e da: «Mike Neighbors», *Arkansas Razorbacks*, https://arkansasrazorbacks.com; Doug Samuels, «A Major College Coach Defends His Decision to Practice ONCE Per Week», *FootballScoop*, 26 marzo 2019, https://footballscoop.com; «Operating Bylaws, Article 17-Playing and Practices Seasons», in *2021-22 NCAA Division I Manual*, pp. 235-332. Le informazioni sul roster e sui risultati della squadra di pallacanestro femminile dei Washington Huskies 2013-2014 sono tratte da «2013-14 Washington Huskies women's basketball team», *Wikipedia*.

Le Grandi Dimissioni

Sembra che l'espressione «Grandi Dimissioni» provenga da Anthony Klotz, professore della Texas A&M University, citato da Arianne Cohen in «How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom», *Bloomberg Businessweek*, 10 maggio 2021, www.bloomberg.com («"Le Grandi Dimissioni stanno arrivando", afferma Anthony Klotz, professore associato di management presso la Texas A&M University che ha studiato le dimissioni di centinaia di lavoratori»).

I dati di questo paragrafo sono tratti dai comunicati mensili (e dalle tabelle e statistiche che li accompagnano) dell'U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics, intitolati «Job Openings and Labor Turnover» (noti come JOLT) e datati per il mese in cui sono stati rilevati i dati, in genere un periodo di due mesi precedenti la data di pubblicazione: «JOLT-April 2021» (pubblicato l'8 giugno 2021); «JOLT-June 2021» (pubblicato il 9 agosto 2021); «JOLT-July 2021» (pubblicato l'8 settembre 2021); «JOLT-August 2021» (pubblicato il 12 ottobre 2021); «JOLT-September 2021» (pubblicato il 12 novembre 2021); «JOLT-October 2021» (pubblicato l'8 dicembre 2021), documenti disponibili su www.bls.gov

Alcune informazioni di base e certi aspetti del dibattito pubblico sul «significato» delle Grandi Dimissioni sono tratti dai seguenti articoli: Paul Krugman, «The Revolt of the American Worker», *The New York Times*, 14 ottobre 2021, www.nytimes.com; Eli Rosenberg, Abha Bhattarai, Andrew Van Dam, «A Record Number of Workers Are Quitting Their Jobs, Empowered by New Leverage», *The Washington Post*, 12 ottobre 2021, www.washingtonpost.com; Scott Schieman, «Surprise: Workers Actually Like Their Jobs. Here Are the Real Reasons They're Quitting in Droves», *Fast Company*, 17 dicembre 2021, www.fastcompany.com; Derek Thompson, «What Quitters Understand about the Job Market», *The Atlantic*, 21 giugno 2021, www.theatlantic.com; Derek Thompson, «Where Did 7 Million Workers Go?», *The Atlantic*, 23 ottobre 2021, www.theatlantic.com; Derek Thompson, «Three Myths of the Great Resignation», *The Atlantic*, 8 dicembre 2021, www.theatlantic.com; Abby Vesoulis, «Why Literally Millions of Americans Are Quitting Their Jobs», *Time*, 13 ottobre 2021, https://time.com; Matthew Yglesias, «The Myth of the "Great Resignation"», *Slow Boring*, 13 gennaio 2022, www.slowboring.com

Capitolo 11

Per quanto ne sappia, non esiste una raccolta o un registro ufficiale di persone che continuano a correre dopo un infortunio nelle gare di corsa. Mi sono concentrata sulla maratona di Londra e su altre gare di corsa in Gran Bretagna perché, nel breve tempo in cui ho cercato queste notizie, ho subito notato che c'erano stati due casi all'incirca nello stesso luogo durante la maratona di Londra del 2019. Nessuna delle due storie faceva riferimento all'altra, anche se in entrambe (come nella maggior parte di tali storie di infortuni da maratona) i medici specializzati presenti sul posto o negli ospedali locali esprimono la totale incredulità che una circostanza del genere sia possibile. Ho poi trovato un altro esempio a Edimburgo quattro settimane dopo (insieme a un altro che non ho descritto, una mezza maratona a Plymouth nella settimana precedente a Edimburgo). Poi ho trovato una notizia sulla maratona di Londra del 2014 con lo stesso infortunio, avvenuto nello stesso punto, come uno degli infortuni del 2019, oltre ad altre due storie sulla maratona di Londra del 2012 e del 2021.

Ho trovato diversi esempi di questo tipo in gare di corsa negli Stati Uniti e in Giappone durante la mia ricerca circoscritta, ma ovviamente non si trattava di un tentativo di documentare in modo esaustivo tali storie, né di distinguere la maratona di Londra.

Le notizie che riportano le storie dei maratoneti in questo paragrafo sono le seguenti: «Stratford Dad Finishes London Marathon despite Broken Leg», *Coventry Telegraph*, 1 maggio 2012, www.coventrytelegraph.net; «London Marathon Runner Finishes despite Broken Bone», *BBC*, 14 aprile 2014, www.bbc.com; «Thirty-Eight Guinness World Records Titles Achieved at the 2019 Virgin Money London Marathon», *MarathonGuide*, 29 aprile 2019, www.marathonguide.com; Gianluca Mezzofiore, «A Firefighter Ran 18 Miles on a Broken Foot in the London Marathon», *CNN*, 30 aprile 2019, https://edition.cnn.com; Georgia Diebelius, «Woman Ran 18 Miles of the London Marathon with a Broken Ankle», *Metro*, 1 maggio 2019, https://metro.co.uk; Fiona Pringle, «Edinburgh Marathon Runner Completes Race with Broken Leg», *Edinburgh Evening News*, 28 maggio 2019, www.edinburghnews.scotsman.com; Ben Hobson, «Runner breaks leg at Edinburgh Marathon but Still Finishes the Race», *Runner's World*, 29 maggio 2019, www.runnersworld.com; «Woman Runs London Marathon with Broken Leg», *BBC*, 8 ottobre 2021, www.bbc.com. La letteratura relativa agli obiettivi comprende molto più di quanto potrei riassumere in questa sede. Il lavoro più importante che suggerisce la definizione di obiettivi specifici e difficili è quello dei professori Edwin A. Locke e Gary P. Latham. Si vedano: *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990; *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, New York, Routledge, 2013; «The Development of Goal Setting Theory: A Half Century Retrospective», *Motivation Science*, 5, n. 2 (2019), pp. 93-105.

I problemi che gli obiettivi possono creare nell'interferire con un comportamento di interruzione intelligente (la loro natura obiettivo raggiunto-obiettivo fallito, la loro inflessibilità quando le cose cambiano e la miopia che possono causare) e le strategie che affrontano questi problemi sviluppate in questo capitolo includono le conversazioni e la corrispondenza che ho avuto per la stesura di questo libro con Maurice Schweitzer, Katy Milkman, Barry Staw e Richard Thaler.

I riferimenti ai lavori pubblicati di Schweitzer e colleghi sono tratti da Maurice E. Schweitzer, Lisa Ordóñez, Bambi Douma, «The Dark Side of Goal Setting», *Academy of Management Proceedings*, n. 1 (2002): B1–6; Lisa D. Ordóñez *et al*., «Goals Gone Wild», *Academy of Management Perspectives*, 23, n. 1 (febbraio 2009), pp. 6-16; Lisa D. Ordóñez *et al*., «On Good Scholarship, Goal Setting, and Scholars Gone Wild», *Academy of Management Perspectives*, 23, n. 3 (Aprile 2009). Si veda anche Hengchen Dai *et al*., «Quitting When the Going Gets Tough», *Academy of Management Journal*, 61, n. 5 (2018), pp. 1667-1691.

Le seguenti fonti, insieme ad altre consultate per la stesura di questo capitolo, parlano in generale di molteplici problemi legati agli obiettivi e di soluzioni. John Beshears *et al*., «Creating Exercise Habits», *Management Science*, 67, n. 7 (luglio 2021); Chip Heath, Richard P. Larrick, George Wu, «Goals as Reference Points», *Cognitive Psychology*, 38, n. 1 (febbraio 1999), pp. 79-109; Gale M. Lucas *et al*., «When the Going Gets Tough», Journal of Research in Personality, 59 (dicembre 2015),

pp. 15-22; Katy Milkman, *How to Change*, New York, Portfolio/Penguin, 2021 (trad. it. *L'arte di cambiare*, Milano, Mondadori, 2021); Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking*, New York, Current, 2014 (trad. it. *Io non penso positivo*, Roma, Tlon, 2017); Barry M. Staw, Richard D. Boettger, Task Revision», *Academy of Management Journal*, 33, n. 3 (settembre 1990), pp. 534-535.

Il noto studio sul «gorilla invisibile» è quello di Daniel J. Simons, Christopher F. Chabris, «Gorillas in Our Midst», *Perception*, 28, n. 9 (settembre 1999), pp. 1059-1074. Si veda anche Daniel J. Simons, Christopher F. Chabris, *The Invisible Gorilla*, New York, Crown, 2010 (trad. it. *Il gorilla invisibile*, Milano, Gruppo 24 ore, 2012). Nello studio originale gli autori riportarono risultati simili con altri partecipanti in cui il video dei passaggi del pallone da basket, invece di presentare una donna con un costume da gorilla, mostrava una donna alta con un ombrello aperto che attraversava la scena. Questi video duravano ciascuno settantacinque secondi, con gli eventi inaspettati della durata di cinque secondi, tra i quarantaquattro e i quarantotto secondi del video.

Gli autori provarono a rafforzare l'effetto del passaggio del gorilla realizzando un altro video più breve (sessantadue secondi) in cui il gorilla era presente per quasi il doppio del tempo (nove secondi). Inoltre, il gorilla si fermava in mezzo ai giocatori, guardava nella telecamera e si batteva il petto. Dodici partecipanti avevano lo stesso compito di contare il numero dei passaggi e anche in questo caso solo la metà notò il gorilla.

Bibliografia

Libri

Brockner, Joel, Jeffrey Z. Rubin, *Entrapment in Escalating Conflicts: A Social Psychological Analysis*, New York: Springer-Verlag, 1985.

Christian, Brian, Tom Griffiths, *Algorithms to Live By: The Computer Science of Human Decisions*, New York, Henry Holt, 2016 (trad. it. *Algoritmi per la nostra vita. Alla scoperta della logica informatica che ci aiuta nelle decisioni quotidiane*, Milano, Apogeo, 2023).

Dalio, Ray, *Principles: Life and Work*, New York, Simon and Schuster, 2017 (trad. it. *I principi del successo*, Milano, Hoepli, 2018).

Duckworth, Angela, *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, New York, Scribner, 2016.

Duke, Annie, *How to Decide: Simple Tools for Making Better Choices*, New York, Penguin Random House, 2020.

Duke, Annie, *Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts*, New York, Penguin Random House, 2018.

Ellenberg, Jordan, *How Not to Be Wrong: The Power of Mathematical Thinking*, New York, Penguin Press, 2014 (trad. it. *I numeri non sbagliano mai. Il potere del pensiero matematico*, Milano, Ponte alle Grazie, 2021).

Epstein, David, *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*, New York, Riverhead, 2019.

Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1957 (trad. it. *Teoria della dissonanza cognitiva*, Milano, Franco Angeli, 2001).

Festinger, Leon, Henry W. Riecken, Stanley Schachter, *When Prophecy Fails*, Mansfield Center, CT, Martino, 2009.

Gonzales, Laurence, *The Chemistry of Fire*, Fayetteville, University of Arkansas Press, 2020.

Gonzales, Laurence, *Deep Survival: Who Lives, Who Dies, and Why: True Stories of Miraculous Endurance and Sudden Death*, New York, W. W. Norton, 2017 (trad. it. *Le regole dell'avventura. Chi sopravvive, chi muore, e perché*, Milano, Corbaccio, 2004).

Gonzales, Laurence, *Everyday Survival: Why Smart People Do Stupid Things*, New York, W.W. Norton, 2008.

Grant, Adam, *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*, New York, Penguin Random House, 2021 (trad. it. *Pensaci ancora. Il potere di sapere ciò che non sai*, Milano, Egea, 2021).

Harmon-Jones, Eddie (ed.), *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*. Washington, D.C., American Psychological Association, 2019, 2nd ed.

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011 (trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Milano, Mondadori, 2012).

Kahneman, Daniel, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein, *Noise: A Flaw in Human Judgment*, New York, Little, Brown Spark, 2021 (trad. it. *Rumore. Un difetto del ragionamento umano*, Milano, Utet, 2021).
Kahneman, Daniel, Paul Slovic, Amos Tversky (eds), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1982.
Komisar, Randy, Jantoon Reigersman, *Straight Talk for Startups: 100 Insider Rules for Beating the Odds-from Mastering the Fundamentals to Selecting Investors, Fundraising, Managing Boards, and Achieving Liquidity*, New York, HarperCollins, 2018.
Levitt, Steven D., Stephen J. Dubner, *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*, New York, William Morrow, 2006.
Levitt, Steven D., Stephen J. Dubner, *Superfreakonomics: Global Cooling, Patriotic Prostitutes, and Why Suicide Bombers Should Buy Life Insurance*, New York, HarperCollins, 2009 (trad. it. *Superfreakonomics*, Milano, Sperling & Kupfer, 2010).
Locke, Edwin A., Gary P. Latham (eds), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, New York, Routledge, 2013.
Locke, Edwin A., Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990.
Mauboussin, Michael J., *More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Places* (2008), New York, Columbia University Press, 2013 (trad. it. *L'investitore saggio. Viaggio nell'imprevedibilità dei mercati*, Milano, Egea, 2008).
Mauboussin, Michael J., *The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing*, Boston, Harvard Business School Press, 2012.
Milkman, Katy, *How to Change: The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be*, New York, Portfolio/Penguin, 2021 (trad. it. *L'arte di cambiare. Come andare da dove sei a dove vuoi essere*, Milano, Mondadori, 2021)
Moore, Don A., *Perfectly Confident: How to Calibrate Your Decisions Wisely*, New York, Harper Business, 2020.
Oettingen, Gabriele, *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*, New York, Current, 2014 (trad. it. *Io non penso positivo. Come realizzare i tuoi desideri* Roma, Tlon, 2017).
Page, Scott E., *The Model Thinker: What You Need to Know to Make Data Work for You*, New York, Basic Books, 2018.
Peck, Joann, Suzanne B. Shu (eds), *Psychological Ownership and Consumer Behavior*, New York, Springer, 2018.
Ries, Eric, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Crown Business, 2011.
Simons, Daniel, Christopher Chabris, *The Invisible Gorilla: How Our Intuitions Deceive Us*, New York, Crown, 2010 (trad. it. *Il gorilla invisibile... e altri modi in cui le nostre intuizioni ci ingannano*, Milano, Gruppo 24 ore, 2012).
Tavris, Carol, Elliot Aronson, *Mistakes Were Made (but Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*, Boston, Mariner, 2020 (ed. aggiornata).
Teger, Allan I., *Too Much Invested to Quit*, New York, Pergamon, 1980.
Tetlock, Phillip. E., Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, New York, Crown, 2015.
Thaler, Richard H., *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, New York, W.W. Norton, 2015 (trad. it. *Misbehaving. La nascita dell'economia comportamentale*, Torino, Einaudi, 2018).
Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, New Haven, CT, Yale University Press, 2008.
Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, *Nudge: The Final Edition*, New York, Penguin Books, 2021.
Van Bavel, Jay J., Dominic J. Packer, *The Power of Us: Harnessing Our Shared Identities to Improve Performance, Increase Cooperation, and Promote Social Harmony*, New York, Little, Brown

Spark, 2021.

Articoli

Agarwal, Sumit, Mio Diao, Jessica Pan, Tien Foo Sing, «Labor Supply Decisions of Singaporean Cab Drivers», *SSRN Electronic Journal* (2013), 1053.doi.org/10.2139/ssrn.2338476.

Akepanidtaworn, Klakow, Rick Di Mascio, Alex Imas, Lawrence Schmidt, «Selling Fast and Buying Slow: Heuristics and Trading Performance of Institutional Investors», *SSRN Electronic Journal* (2019). doi.org/10.2139/ssrn.3301277.

Anderson, Christopher J., «The Psychology of Doing Nothing: Forms of Decision Avoidance Result from Reason and Emotion», *Psychological Bulletin*, 129, n. 1 (2003), pp. 139-167. doi.org/10.1037/0033-2909.129.1.139.

Ariely, Dan, Daniel Kahneman, George Loewenstein, «Joint Comment on 'When Does Duration Matter in Judgment and Decision Making?'», *Journal of Experimental Psychology: General*, 129, n. 4 (2000), pp. 524-29. doi.org/10.1037/0096-3445.129.4.524.

Ariely, Dan, George Loewenstein, «When Does Duration Matter in Judgment and Decision Making?», *Journal of Experimental Psychology: General*, 129, n. 4 (2000): 508-23. doi.org/10.1037/0096-3445.129.4.508.

Arkes, Hal R., Catherine Blumer, «The Psychology of Sunk Cost», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, n. 1 (febbraio 1985), pp. 124-140. doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4.

Aronson, Elliot, «The Return of the Repressed: Dissonance Theory Makes a Comeback», *Psychological Inquiry*, 3, n. 4 (ottobre 1992), pp. 303-311. doi.org/10.1207/s15327965pli0304_1.

Aronson, Elliot, Carol Tavris, «The Role of Cognitive Dissonance in the Pandemic», *The Atlantic*, 12 luglio 2020.

Baron, Jonathan, Ilana Ritov, «Reference Points and Omission Bias», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, n. 3 (settembre 1994), pp. 475-498. doi.org/10.1006/obhd.1994.1070.

Basili, Marcello, Carlo Zappia, «Ambiguity and Uncertainty in Ellsberg and Shackle», *Cambridge Journal of Economics*, 34, n. 3 (maggio 2010), pp. 449-74. doi.org/10.1093/cje/bep008.

Beasley, Ryan K., Mark R. Joslyn, «Cognitive Dissonance and Post-Decision Attitude Change in Six Presidential Elections», *Political Psychology*, 22, n. 3 (settembre 2001), pp. 521-540. doi.org/10.1111/0162-895x.00252.

Beshears, John, Hae Nim Lee, Katherine L. Milkman, Robert Mislavsky, Jessica Wisdom, «Creating Exercise Habits Using Incentives: The Trade-off between Flexibility and Routinization», *Management Science* 67, n. 7 (luglio 2021), pp. 4139-4171. doi.org/10.1287/mnsc.2020.3706.

Beshears, John, Katherine L. Milkman, «Do Sell-Side Stock Analysts Exhibit Escalation of Commitment?», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 77, n. 3 (marzo 2011), pp. 304-317. doi.org/10.1016/j.jebo.2010.11.003.

Bitterly, T. Bradford, Robert Mislavsky, Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, «Want-Should Conflict: A Synthesis of Past Research», in W. Hofmann and L. F. Nordgren (eds), *The Psychology of Desire*, New York, Guilford, 2015, pp. 244-264.

Brockner, Joel, «The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review*, 17, n. 1 (gennaio 1992), pp. 39-61. doi.org/10.2307/258647.

Brockner, Joel, Robert Houser, Gregg Birnbaum, Kathy Lloyd, Janet Deitcher, Sinaia Nathanson, Jeffrey Z. Rubin, «Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity», *Administrative Science Quarterly*, 31, n. 1 (marzo 1986), pp. 109-126. doi.org/10.2307/2392768.

Brockner, Joel, Jeffrey Z. Rubin, Judy Fine, Thomas P. Hamilton, Barbara Thomas, Beth Turetsky, «Factors Affecting Entrapment in Escalating Conflicts: The Importance of Timing», *Journal of Research in Personality*, 16, n. 2 (giugno 1982), pp. 247-266. doi.org/10.1016/0092-6566(82)90080-0.

Camerer, Colin F., «Prospect Theory in the Wild: Evidence from the Field», in Colin F. Camerer, George Loewenstein, Matthew Rabin (eds), *Advances in Behavioral Economics*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2004, pp. 148-161.

Camerer, Colin, Linda Babcock, George Loewenstein, Richard Thaler, «Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time», *Quarterly Journal of Economics*, 112, n. 2 (maggio 1997), pp. 407-441. doi.org/10.1162/003355397555244.

Camerer, Colin, Dan Lovallo, «Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach», *American Economic Review*, 89, n. 1 (marzo 1999), pp. 306-318. doi.org/10.1257/aer.89.1.306.

Camerer, Colin, Roberto Weber, «The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment in NBA Draft Choices», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39, n. 1 (maggio 1999), pp. 59-82.

Camilleri, Adrian R., Marie-Anne Cam, Robert Hoffmann, «Nudges and Signposts: The Effect of Smart Defaults and Pictographic Risk Information on Retirement Saving Investment Choices», *Journal of Behavioral Decision Making*, 32, n. 4 (ottobre 2019), pp. 431-449. doi.org/10.1002/bdm.2122.

Chatman, Jennifer, Barry Staw, Nancy Bell, «The Managed Thought: The Role of Self-Justification and Impression Management in Organizational Setting», in Henry P. Sims Jr., Dennis A. Gioia (eds), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, pp. 191-214.

Chen, M. Keith, Michael Sheldon, «Dynamic Pricing in a Labor Market: Surge Pricing and the Supply of Uber Driver-Partners» (working paper). 2015, www.anderson.ucla.edu

Chou, Yuan K., «Testing Alternative Models of Labor Supply: Evidence from Taxi Drivers in Singapore», *Singapore Economic Review*, 47, n. 1 (2002), pp. 17-47.

Cooper, Arnold C., Carolyn Y. Woo, William C. Dunkelberg, «Entrepreneurs' Perceived Chances for Success», *Journal of Business Venturing*, 3, n. 2 (primavera 1988), pp. 97-108. doi.org/10.1016/0883-9026(88)90020-1.

Dai, Hengchen, Berkeley J. Dietvorst, Bradford Tuckfield, Katherine L. Milkman, Maurice E. Schweitzer, «Quitting When the Going Gets Tough: A Downside of High Performance Expectations», *Academy of Management Journal*, 61, n. 5 (2018), pp. 1667-91. doi.org/10.5465/amj.2014.1045.

Dommer, Sara Loughran, Vanitha Swaminathan, «Explaining the Endowment Effect through Ownership: The Role of Identity, Gender, and Self-Threat», *Journal of Consumer Research*, 39, n. 5 (febbraio 2013), pp. 1034-1050. doi.org/10.1086/666737.

Doran, Kirk, «Are Long-Term Wage Elasticities of Labor Supply More Negative than Short-Term Ones?», *Economic Letters*, 122, n. 2 (febbraio 2014), pp. 208-210. doi.org/10.1016/j.econlet.2013.11.023.

Duckworth, Angela L., Christopher Peterson, Michael D. Matthews, Dennis R. Kelly, «Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, n. 6 (giugno 2007), pp. 1087-1101. doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087.

Ellsberg, Daniel, «Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms», *Quarterly Journal of Economics*, 75, n. 4 (novembre 1961), pp. 643-69. doi.org/10.2307/1884324.

Farber, Henry S., «Is Tomorrow Another Day? The Labor Supply of New York City Cabdrivers», *Journal of Political Economy*, 113, n. 1 (febbraio 2005), pp.46-82. doi.org/10.1086/426040.

Farber, Henry S., «Reference-Dependent Preferences and Labor Supply: The Case of New York City Taxi Drivers», *American Economic Review*, 98, n. 3 (giugno 2008), pp. 1069-1082. jstor.org/stable/29730106.

Farber, Henry S.,«Why You Can't Find a Taxi in the Rain and Other Labor Supply Lessons from Cab Drivers», *Quarterly Journal of Economics*, 130, n. 4 (novembre 2015), pp. 1975-2026. doi.org/10.1093/qje/qjv026.

Flepp, Raphael, Philippe Meier, Egon Franck, «The Effect of Paper Outcomes versus Realized Outcomes on Subsequent Risk-Taking: Field Evidence from Casino Gambling», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165 (luglio 2021), pp. 45-55. doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.04.003.

Flyvbjerg, Bent, Mette K. Skamris Holm, Søren L. Buhl, «Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie?», *Journal of the American Planning Association*, 68, n. 3 (2002), pp. 279-295. doi.org/10.1080/01944360208976273.

Fox, Frederick V., Barry M. Staw, «The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action», *Administrative Science Quarterly*, 24, n. 3 (settembre 1979), pp. 449-471. doi.org/10.2307/2989922.

Fried, Carrie B., Elliot Aronson, «Hypocrisy, Misattribution, and Dissonance Reduction», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, n. 9 (settembre 1995), pp. 925-33. doi.org/10.1177/0146167295219007.

Gal, David, «A Psychological Law of Inertia and the Illusion of Loss Aversion», *Judgment and Decision Making*, 1, n. 1 (2006), pp. 23-32.

Gal, David, Derek D. Rucker, «The Loss of Loss Aversion: Will It Loom Larger Than Its Gain?», *Journal of Consumer Psychology*, 28, n. 3 (luglio 2018), pp. 497-516. doi.org/10.1002/jcpy.1047.

Gillan, Stuart L., John W. Kensinger, John D. Martin, «Value Creation and Corporate Diversification: The Case of Sears, Roebuck & Co.» *Journal of Financial Economics*, 55, n.1 (gennaio 2000), p. 10337. doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00046-X.

Güllich, Arne, Brooke N. Macnamara, David Z. Hambrick, «What Makes a Champion? Early Multidisciplinary Practice, Not Early Specialization, Predicts World-Class Performance», *Perspectives on Psychological Science*, 17, n. 1 (gennaio 2022), pp. 6-29. doi.org/10.1177/1745691620974772.

Halevy, Yoram, «Ellsberg Revisited: An Experimental Study», *SSRN Electronic Journal* (luglio 2005), pp. 1-48. doi.org/10.2139/ssrn.770964.

Harmon-Jones, Eddie, Judson Mills, «An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an Overview of Current Perspectives on the Theory», in Eddie Harmon-Jones (ed.), *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*, Washington, D.C., American Psychological Association, 2019, 2nd ed., pp. 3-24.

Heath, Chip, Richard P. Larrick, George Wu, «Goals as Reference Points», *Cognitive Psychology*, 38, n. 1 (febbraio 1999), pp. 79-109. doi.org/10.1006/cogp.1998.0708.

Heimer, Rawley, Zwetelina Iliewa, Alex Imas, Martin Weber, «Dynamic Inconsistency in Risky Choice: Evidence from the Lab and Field», *SSRN Electronic Journal* (2020). doi.org/10.2139/ssrn.3600583.

Heimer, Rawley, Zwetelina Iliewa, Alex Imas, Martin Weber, «Dynamic Inconsistency in Risky Choice: Evidence from the Lab and Field», Discussion Paper N. 271, Project C 01, University of Bonn, Collaborative Research Center, marzo 2021, www.econ.uni-bonn.de/en

Hinton, Alexander, Yiguo Sun, «The Sunk-Cost Fallacy in the National Basketball Association: Evidence Using Player Salary and Playing Time», *Empirical Economics*, 59, n. 2 (agosto 2020), pp. 1019-1036. doi.org/10.1007/s00181-019-01641-4.

Kahneman, Daniel, «Cognitive Limitations and Public Decision Making», in *Science and Absolute Values: Proceedings of the Third International Conference on the Unity of the Sciences*, London, International Cultural Foundation, 1974, pp. 1261-1281.

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, «Contingent Valuation and the Value of Public Goods: Reply», *Journal of Environmental Economics and Management*, 22, n. 1 (gennaio 1992), pp. 90-94. doi.org/10.1016/0095-0696(92)90021-N.

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, «Valuing Public Goods: The Purchase of Moral Satisfaction», *Journal of Environmental Economics and Management*, 22, n. 1 (gennaio 1992), pp. 57-70. doi.org/10.1016/0095-0696(92)90019-s.
Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, Richard H. Thaler, «Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias», *Journal of Economic Perspectives*, 5, n. 1 (inverno 1991), pp. 193-206. doi.org/10.1257/jep.5.1.193.
Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, Richard H. Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy*, 98, n. 6 (dicembre 1990), pp. 1325-1348. jstor.org/stable/2937761.
Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, Richard H. Thaler, «Fairness and the Assumptions of Economics», *Journal of Business*, 59, n. 4 (ottobre 1986), pp. 285-300. jstor.org/stable/2352761.
Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, Richard Thaler. «Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market», *American Economic Review*, 76, n. 4 (settembre 1986), pp. 728-741. jstor.org/stable/1806070.
Kahneman, Daniel, Dan Lovallo, «Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking», *Management Science*, 39, n. 1 (gennaio 1993), pp. 17-31. doi.org/10.1287/mnsc.39.1.17.
Kahneman, Daniel, Dale T. Miller, «Norm Theory: Comparing Reality to Its Alternatives», *Psychological Review*, 93, n. 2 (1986), pp. 136-53. doi.org/10.1037//0033-295x.93.2.136.
Kahneman, Daniel, Richard Thaler, «Economic Analysis and the Psychology of Utility: Applications to Compensation Policy», *American Economic Review*, 81, n. 2 (1991), pp. 341-346. jstor.org/stable/2006882.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «Choices, Values, and Frames», *American Psychologist*, 39, n. 4 (1984), pp. 341-50. doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures», *Management Science*, 12 (1979), pp. 313-27.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «On the Psychology of Prediction», *Psychological Review*, 80, n. 4 (1973), pp. 237-25l.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «On the Reality of Cognitive Illusions», *Psychological Review*, 103, n. 3 (1996), pp. 582-91. doi.org/10.1037/0033-295X.103.3.582.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «On the Study of Statistical Intuitions», *Cognition*, 11, n. 2 (marzo 1982), pp. 123-141. doi.org/10.1016/0010-0277(82)90022-1.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica*, 47, n. 2 (marzo 1979), pp. 263-91. doi.org/10.2307/1914185.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «The Psychology of Preferences», *Scientific American*, 246 (gennaio 1982), pp. 160-73.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «Subjective Probability: A Judgment of Representativeness», *Cognitive Psychology*, 3 (1972), pp. 430-454.
Kahneman, Daniel, Amos Tversky, «Variants of Uncertainty», *Cognition*, 11 (aprile 1982), pp. 43-157.
Keefer, Quinn A.W., «Decision-Maker Beliefs and the Sunk-Cost Fallacy: Major League Baseball's Final-Offer Salary Arbitration and Utilization», *Journal of Economic Psychology*, 75 (dicembre 2019), pp. 1-16. doi.org/10.1016/j.joep.2018.06.002.
Keefer, Quinn A.W., «The Sunk-Cost Fallacy in the National Football League: Salary Cap Value and Playing Time», *Journal of Sports Economics*, 18, n. 3 (2017), pp. 282-97. doi.org/10.1177/1527002515574515.
Keefer, Quinn, «Sunk Costs in the NBA: The Salary Cap and Free Agents», *Empirical Economics*, 61, n. 3 (2021), pp. 3445-78. doi.org/10.1007/s00181-020-01996-z.
Knetsch, Jack L., «The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves», *American Economic Review*, 79, n. 5 (dicembre 1989), pp. 1277-1284. jstor.org/stable/1831454.

Knetsch, Jack L., «Environmental Policy Implications of Disparities between Willingness to Pay and Compensation Demanded Measures of Values», *Journal of Environmental Economics and Management*, 18, n. 3 (maggio 1990), pp. 227-237. doi.org/10.1016/0095-0696(90)90003-H.
Koellinger, Philipp, Maria Minniti, Christian Schade, «I Think I Can, I Think I Can: Overconfidence and Entrepreneurial Behavior», *Journal of Economic Psychology*, 28, n. 4 (agosto 2007), pp. 502-27. doi.org/10.1016/j.joep.2006.11.002.
Koning, Rembrand, Sharique Hasan, Aaron Chatterji, «Experimentation and Startup Performance: Evidence from A/B Testing», Working Paper 26278, National Bureau of Economic Research, settembre 2019. doi.org/10.3386/w26278.
Larcom, Shaun, Ferdinand Rauch, Tim Willems, «The Benefits of Forced Experimentation: Striking Evidence from the London Underground Network», *Quarterly Journal of Economics*, 132, n. 4 (novembre 2017), pp. 2019-55. doi.org/10.1093/qje/qjx020.
Leeds, Daniel M., Michael A. Leeds, Akira Motomura, «Are Sunk Costs Irrelevant? Evidence from Playing Time in the National Basketball Association», *Economic Inquiry*, 53, n. 2 (aprile 2015), pp. 1305-1316. doi.org/10.1111/ecin.12190.
Lerner, Jennifer S., Philip E. Tetlock, «Accounting for the Effects of Accountability», *Psychological Bulletin*, 125, n. 2 (1999), pp. 255-275. doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.255.
Levitt, Steven D., «Heads or Tails: The Impact of a Coin Toss on Major Life Decisions and Subsequent Happiness», *Review of Economic Studies*, 88, n. 1 (gennaio 2021), pp. 378-405. doi.org/10.1093/restud/rdaa016.
Locke, Edwin A., Gary P. Latham, «The Development of Goal Setting Theory: A Half Century Retrospective», *Motivation Science*, 5, n. 2 (2019), pp. 93-105. doi.org/10.1037/mot0000127.
Lovallo, Dan, Daniel Kahneman, «Living with Uncertainty: Attractiveness and Resolution Timing», *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, n. 2 (aprile 2000), pp. 179-90.
Lucas, Gale M., Jonathan Gratch, Lin Cheng, Stacy Marsella, «When the Going Gets Tough: Grit Predicts Costly Perseverance», *Journal of Research in Personality*, 59 (dicembre 2015), pp. 15-22. doi.org/10.1016/j.jrp.2015.08.004.
Massey, Cade, Richard H. Thaler, «The Loser's Curse: Decision Making and Market Efficiency in the National Football League Draft», *Management Science*, 59, n. 7 (2013), pp. 1479-1495.
Mauboussin, Michael, Dan Callahan, «Turn and Face the Strange: Overcoming Barriers to Change in Sports and Investing», Morgan Stanley, Counterpoint Global Insights, 8 settembre 2021, www.morganstanley.com
Milkman, Katherine L., Todd Rogers, Max H. Bazerman, «Harnessing Our Inner Angels and Demons: What We Have Learned about Want/Should Conflicts and How That Knowledge Can Help Us Reduce Short-Sighted Decision Making», *Perspectives on Psychological Science*, 3, n. 4 (luglio 2008), pp. 324-338. doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00083.x.
Milkman, Katherine L., Todd Rogers, Max H. Bazerman, «I'll Have the Ice Cream Soon and the Vegetables Later: A Study of Online Grocery Purchases and Order Lead Time», *Marketing Letters* 21 (2010), pp. 17-35. doi.org/10.1007/s11002-009-9087-0.
Moore, Don A., Daylian M. Cain, «Overconfidence and Underconfidence: When and Why People Underestimate (and Overestimate) the Competition», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, n. 2 (luglio 2007), pp. 197-213. doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.002.
Moore, Don A., John M. Oesch, Charlene Zietsma, «What Competition? Myopic Self-Focus in Market-Entry Decisions» *Organization Science*, 18, n. 3 (maggio-giugno 2007), pp. 440-454. doi.org/10.1287/orsc.1060.0243.
Morewedge, Carey K., Colleen E. Giblin, «Explanations of the Endowment Effect: An Integrative Review», *Trends in Cognitive Sciences*, 19, n. 6 (giugno 2015), pp. 339-48. doi.org/10.1016/j.tics.2015.04.004.
Morewedge, Carey K., Lisa L. Shu, Daniel T. Gilbert, Timothy D. Wilson, «Bad Riddance or Good Rubbish? Ownership and Not Loss Aversion Causes the Endowment Effect», *Journal of*

Experimental Social Psychology, 45, n. 4 (luglio 2009), pp. 947-51. doi.org/10.1016/j.jesp.2009.05.014.

Northcraft, Gregory B., Margaret A. Neale, «Opportunity Costs and the Framing of Resource Allocation Decisions.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, n. 3 (giugno 1986), pp. 348-56. doi.org/10.1016/0749-5978(86)90034-8.

Norton, Michael I., Daniel Mochon, Dan Ariely, «The IKEA Effect: When Labor Leads to Love», *Journal of Consumer Psychology*, 22, n. 3 (luglio 2012), pp. 453-60. doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002.

Novemsky, Nathan, Daniel Kahneman, «The Boundaries of Loss Aversion», *Journal of Marketing Research*, 42, n. 2 (maggio 2005), pp. 119-28. doi.org/10.1509/jmkr.42.2.119.62292.

O’Connor, Kathleen M., Carsten K. W. De Dreu, Holly Schroth, Bruce Barry, Terri R. Lituchy, Max H. Bazerman, «What We Want to Do versus What We Think We Should Do», *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, n. 5 (dicembre 2002), pp. 403-18. doi.org/10.1002/bdm.426.

Odean, Terrance, «Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?», *Journal of Finance*, 53, n. 5 (ottobre 1998), pp. 1775-98. doi.org/10.1111/0022-1082.00072.

Ordóñez, Lisa D., Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, Max H. Bazerman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting», *Academy of Management Perspectives*, 23, n. 1 (febbraio 2009), pp. 6-16. doi.org/10.5465/amp.2009.37007999.

Ordóñez, Lisa D., Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, Max H. Bazerman, «On Good Scholarship, Goal Setting, and Scholars Gone Wild», *Academy of Management Perspectives*, 23, n. 3 (aprile 2009). doi.org/10.2139/ssrn.1382000.

Patil, Shefali V., Vieider, Ferdinand, Philip E. Tetlock, «Process versus Outcome Accountability», in Mark Bovens, Robert E. Goodin, Thomas Schillemans (eds), *The Oxford Handbook of Public Accountability*, New York, Oxford University Press, 2014, pp. 69-89. doi.org/10.1093/oxfordhb/97801 99641253.013.0002.

Pierce, Jon L., Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks, «The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research», *Review of General Psychology*, 7, n. 1 (marzo 2003), pp. 107-84. doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84.

Pierce, Jon L., Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks, «Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations», *Academy of Management Review*, 26, n. 2 (aprile 2001), pp. 298-310. doi.org/10.2307/259124.

Polman, Evan, «Self-Other Decision Making and Loss Aversion», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, n. 2 (novembre 2012), pp. 141-50. doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.005.

Preller, Rebecca, Holger Patzelt, Nicola Breugst, «Entrepreneurial Visions in Founding Teams: Conceptualization, Emergency, and Effects on Opportunity Development», *Journal of Business Venturing*, 35, n. 2 (marzo 2020), pp. 105914. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.11.004.

Rabin, Matthew, Max Bazerman, «Fretting about Modest Risks Is a Mistake», *California Management Review* 61, n. 3 (maggio 2019), pp. 34-48. doi.org/10.1177/0008125619845876.

Raff, Daniel M.G., Peter Temin, «Sears, Roebuck in the Twentieth Century: Competition, Complementarities, and the Problem of Wasting Assets», in Naomi R. Lamoreaux, Daniel Raff, Peter Temin (eds), *Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries*, Chicago, University of Chicago Press, 1999, pp. 219-252.

Reb, Jochen, Terry Connolly, «Possession, Feelings of Ownership and the Endowment Effect», *Judgment and Decision Making*, 2, n. 2 (aprile 2007), pp. 107-14, https://sjdm.org

Ritov, Ilana, Jonathan Baron, «Outcome Knowledge, Regret, and Omission Bias», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, n. 2. (1995), pp. 119-27.

Ritov, Ilana, Jonathan Baron, «Reluctance to Vaccinate: Omission Bias and Ambiguity», *Journal of Behavioral Decision Making*, 3, n. 4 (ottobre/dicembre 1990), pp. 263-277. doi.org/10.1002/bdm.3960030404.

Ritov, Ilana, Jonathan Baron, «Status-Quo and Omission Biases», *Journal of Risk and Uncertainty*, 5 (1992), pp. 49-61. doi.org/10.1007/BF00208786.
Robertson-Kraft, Claire, Angela Lee Duckworth, «True Grit: Trait-Level Perseverance and Passion for Long-Term Goals Predicts Effectiveness and Retention among Novice Teachers», *Teachers College Record* 116, n. 3 (marzo 2014), pp. 1-27. doi.org/10.1177/016146811411600306.
Ross, Jerry, Barry M. Staw, «Managing Escalation Processes in Organizations», *Journal of Managerial Issues* 3, n. 1 (primavera 1991), pp. 15-30. jstor.org/stable/40603896.
Ross, Jerry, Barry M. Staw, «Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant», *Academy of Management Journal*, 36, n. 4 (agosto 1993), pp. 701-32. doi.org/10.2307/256756.
Rubin, Jeffrey Z., Joel Brockner, «Factors Affecting Entrapment in Waiting Situations: The Rosencrantz and Guildenstern Effect», *Journal of Personality and Social Psychology* 31, n. 6 (gennaio 1975), pp. 1054-1063. doi.org/10.1037/h0076937.
Rubin Jeffrey Z., Joel Brockner, Susan Small-Weil, Sinaia Nathanson, «Factors Affecting Entry into Psychological Traps», *The Journal of Conflict Resolution*, 24, n. 3 (settembre 1980), pp. 405-426.
Rubin, Jeffrey Z., Joel Brockner, Susan Small-Weil, Sinaia Nathanson, «Factors Affecting Entry into Psychological Traps», *Journal of Conflict Resolution*, 24, n. 3 (settembre 1980), pp. 405-426. doi.org/10.1177/002200278002400302.
Ruggeri, Kai, *et al*., «Not Lost in Translation: Successfully Replicating Prospect Theory in 19 Countries», Pre-publication version, 21 agosto 2019. osf.io/2nyd6.
Ruggeri, Kai, *et al*., «Replicating Patterns of Prospect Theory for Decision under Risk», *Nature Human Behavior* 4 (2020), pp. 622-33. doi.org/10.1038/s41562-020-0886-x.
Samuelson, William, Richard J. Zeckhauser, «Status Quo Bias in Decision Making», *Journal of Risk and Uncertainty* 1, n. 1 (febbraio 1988), pp. 7-59. doi.org/10.1007/BF00055564.
Schwartz, Barry, «The Sunk-Cost Fallacy: Bush Falls Victim to a Bad New Argument for the Iraq War», *Slate*, 9 settembre 2005, https://slate.com.
Schweitzer, Maurice, «Disentangling Status Quo and Omission Effects: An Experimental Analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, n. 3 (giugno 1994), pp. 457-476. doi.org/10.1006/obhd.1994.1046.
Schweitzer, Maurice E., Lisa Ordóñez, Bambi Douma, «The Dark Side of Goal Setting: The Role of Goals in Motivating Unethical Decision Making», *Academy of Management Proceedings*, 2002, n. 1 (2002), B1-6. doi.org/10.5465/apbpp.2002.7517522.
Shu, Suzanne B., Joann Peck, «Psychological Ownership and Affective Reaction: Emotional Attachment Process Variables and the Endowment Effect», *Journal of Consumer Psychology*, 21, n. 4 (ottobre 2011), pp. 439-52. doi.org/10.1016/j.jcps.2011.01.002.
Simons, Daniel J., Christopher F. Chabris, «Gorillas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events», *Perception*, 28, n. 9 (settembre 1999), pp. 1059-1074. doi.org/10.1068/p281059.
Simonson, Itamar, Barry Staw, «Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action», *Journal of Applied Psychology*, 77, n. 4 (1992), pp. 419-26. doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.419.
Sivanathan, Niro, Daniel C. Molden, Adam D. Galinsky, Gillian Ku, «The Promise and Peril of Self-Affirmation in De-Escalation of Commitment», *Organizational Behavior and Human Decision Processesi*, 107, n. 1 (settembre 2008), pp. 1-14. doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.004.
Sleesman, Dustin J., Donald E. Conlon, Gerry McNamara, Jonathan E. Miles, «Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment», *Academy of Management Journal*, 55, n. 3 (2012), pp. 541-562. doi.org/10.5465/amj.2010.0696.
Spranca, Mark, Elisa Minsk, Jonathan Baron, «Omission and Commission in Judgment and Choice», *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, n. 1 (gennaio 1991), pp. 76-105. doi.org/10.1016/0022-1031(91)90011-t.

Staw, Barry M., «Attribution of the 'Causes' of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, n. 3 (giugno 1975), pp. 414-32. doi.org/10.1016/0030-5073(75)90060-4.
Staw, Barry M. «The Escalation of Commitment to a Course of Action», *Academy of Management Review*, 6, n. 4 (ottobre 1981), pp. 577-87. doi.org/10.2307/257636.
Staw, Barry M., «The Experimenting Organization», *Organizational Dynamics*, 6, n. 1 (estate 1977), pp. 3-18. doi.org/10.1016/0090-2616(77)90032-8.
Staw, Barry M., «Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, n. 1 (giugno 1976), pp. 27-44. doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2.
Staw, Barry M., «Stumbling Toward a Social Psychology of Organizations: An Autobiographical Look at the Direction of Organizational Research», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (marzo 2016), pp. 1-19. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062524.
Staw, Barry M., Frederick V. Fox, «Escalation: Determinants of commitment to a chosen course of action», *Human Relations*, 30 (1977), pp. 431-450.
Staw, Barry M., Sigal G. Barsade, Kenneth W. Koput, «Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans», *Journal of Applied Psychology*, 82, n. 1 (1997), pp. 130-42. doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.130.
Staw, Barry M., Richard D. Boettger, «Task Revision: A Neglected Form of Work Performance», *Academy of Management Journal*, 33, n. 3 (settembre 1990), pp. 534-59.
Staw, Barry M., Frederick V. Fox, «Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action», *Human Relations*, 30, n. 5 (maggio 1977), pp. 431-50. doi.org/10.1177/001872677703000503.
Staw, Barry M., Ha Hoang, «Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball», *Administrative Science Quarterly*, 40, n. 3 (settembre 1995), pp. 474-494. doi.org/10.2307/2393794.
Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, Sheila M. Puffer, «The Justification of Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, n. 4 (dicembre 1983), pp. 582-600. doi.org/10.2307/2393010.
Staw, Barry M., Jerry Ross, «Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions», *Research in Organizational Behavior*, 9 (gennaio 1987), pp. 39-78.
Staw, Barry M., Jerry Ross, «Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective», *Administrative Science Quarterly*, 23, n. 1 (marzo 1978), pp. 40-64. doi.org/10.2307/2392433.
Staw, Barry M., Jerry Ross, «Understanding Behavior in Escalation Situations», *Science* 246, n. 4927 (ottobre 1989), pp. 216-20. doi.org/10.1126/science.246.4927.216.
Steinkühler, Dominik, Matthias D. Mahlendorf, Malte Brettel, «How Self-Justification Indirectly Drives Escalation of Commitment», *Schmalenbach Business Review*, 66, n. 2 (2014), pp. 191-222. doi.org/10.1007/bf03396905.
Tenney, Elizabeth R., Jennifer M. Logg, Don A. Moore, «(Too) Optimistic about Optimism: The Belief That Optimism Improves Performance», *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, n. 3 (marzo 2015), pp. 377-99. doi.org/10.1037/pspa0000018.
Tetlock, Philip E., «Close-Call Counterfactuals and Belief-System Defenses: I Was Not Almost Wrong but I Was Almost Right», *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, n. 3 (1998), pp. 639-52. doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.639.
Thaler, Richard, «Mental Accounting and Consumer Choice», *Marketing Science*, 4, n. 3 (agosto 1985), pp. 199-214. doi.org/10.1287/mksc.4.3.199.
Thaler, Richard H., «Mental Accounting Matters», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, n. 3 (settembre 1999), pp. 183-206. doi.org/10.1002/(sici)1099-0771(199909)12:3<183::aid-bdm318>3.0.co;2-f.

Thaler, Richard H. «The Sports Learning Curve: Why Teams Are Slow to Learn and Adapt», MIT Sloan Sports Analytics Conference, marzo 2020, video disponibile su www.sloansportsconference.com

Thaler, Richard H., «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1, n. 1 (marzo 1980), pp. 39-60. doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7.

Thaler, Richard H., Eric J. Johnson, «Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice», *Management Science*, 36, n. 6 (giugno 1990), pp. 643-60. doi.org/10.1287/mnsc.36.6.643.

Thibodeau, Ruth, Elliot Aronson, «Taking a Closer Look: Reasserting the Role of the Self-Concept in Dissonance Theory», *Personality & Social Psychology Bulletin*, 18, n. 5 (ottobre 1992), pp. 591-602. doi.org/10.1177/0146167292185010.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty», *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, n. 4 (1992), pp. 297-323. jstor.org/stable/41755005.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability», *Cognitive Psychology*, 5, n. 2 (settembre 1973) 207-32. doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Belief in the Law of Small Numbers», *Psychological Bulletin*, 76, n. 2 (agosto 1971), pp. 105.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Causal Schemas in Judgments under Uncertainty», in Martin Fishbein (ed.), *Progress in Social Psychology*, London, Psychology Press, 1980, pp. 49-72.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Causal Thinking in Judgment under Uncertainty», in Robert E. Butts and Jaakko Hintikka(eds), *Basic Problems in Methodology and Linguistics*, Dordrecht, Netherlands, Springer, 1977, pp. 167-190.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Evidential Impact of Base Rates», in Daniel Kahneman, Paul Slovic, Amos Tversky (eds), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1982, pp. 153-160.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Extensional vs. Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment», *Psychological Review*, 90 (ottobre 1983), pp. 293-315.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», *Science*, 211, n. 4481 (gennaio 1981), pp. 453-58. doi.org/10.1126/science.7455683.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases», *Science*, 185, n. 4157 (settembre 1974), pp. 1124-31. doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference Dependent Model», *Quarterly Journal of Economics*, 106, n. 4 (novembre 1991), pp. 1039-61. doi.org/10.2307/2937956.

Tversky, Amos, Daniel Kahneman, «Rational Choice and the Framing of Decisions», *Journal of Business*, 59, n. 4 (ottobre 1986), pp. 251-78. jstor.org/stable/2352759.

Tversky, Amos, Paul Slovic, Daniel Kahneman, «The Causes of Preference Reversal», *The American Economic Review*, 80, n. 1 (marzo 1990), pp. 204-217. jstor.org/stable/2006743.

Van Putten, Marijke, Marcel Zeelenberg, Eric van Dijk, «Who Throws Good Money after Bad? Action vs. State Orientation Moderates the Sunk Cost Fallacy», *Judgment and Decision Making*, 5, n. 1 (febbraio 2010), pp. 33-36, www.cambridge.org.

Varadrajan, P. Rajan, Satish Jayachandran, J. Chris White, «Strategic Interdependence in Organizations: Deconglomeration and Marketing Strategy», *Journal of Marketing*, 65, n. 1 (gennaio 2001), pp. 15-28. doi.org/10.1509/jmkg.65.1.15.18129.

Von Culin, Katherine R., Eli Tsukayama, Angela L. Duckworth, «Unpacking Grit: Motivational Correlates of Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *The Journal of Positive Psychology* 9, n. 4 (marzo 2014), pp. 306-12. doi.org/10.1080/17439760.2014.898320.

Weber, Martin, Colin F. Camerer, «The Disposition Effect in Securities Trading: An Experimental Analysis», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33, n. 2 (1998), pp. 167-84. doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00089-9.

Wrosch, Carsten, Gregory E. Miller, Michael F. Scheier, Stephanie Brun de Pontet, «Giving Up on Unattainable Goals: Benefits for Health?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, n. 2 (febbraio 2007), pp. 251-65. doi.org/10.1177/0146167206294905.

Wrosch, Carsten, Michael F. Scheier, Charles S. Carver, Richard Schulz, «The Importance of Goal Disengagement in Adaptive Self-Regulation: When Giving Up is Beneficial», *Self and Identity* 2, n. 1 (2003), pp. 1-20. doi.org/10.1080/15298860309021.

Wrosch, Carsten, Michael F. Scheier, Gregory E. Miller, Richard Schulz, Charles S. Carver, «Adaptive Self-Regulation of Unattainable Goals: Goal Disengagement, Goal Reengagement, and Subjective Well-Being», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, n. 12 (dicembre 2003), pp. 1494-1508. doi.org/10.1177/0146167203256921.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library